

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«03» червня 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

на тему **«Організація зовнішньоторговельних посередницьких операцій
підприємства»**

Виконав студент 4 курсу, групи УЗ-51

Ткачук Роман Русланович

Керівник доцент кафедри менеджменту, к.е.н. Кузнєцова К.О.

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
к.е.н., доц. Язвінська Н. В.

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2019 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки **6.030601 «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *д.е.н., проф. Дергачова В.В.*

«24» жовтня 2018 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Ткачуку Роману Руслановичу**

1. Тема роботи: «Організація зовнішньоторговельних посередницьких операцій підприємства»

керівник роботи доцент кафедри менеджменту, к.е.н. Кузнєцова К.О.

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок ведення діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Дюпон-Україна», фінансова звітність за 2016-2018рр.; звіти про експорт продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статистична звітність, статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- визначити економічний зміст та значення зовнішньоторговельної посередницької діяльності на підприємстві;
- виявити основні підходи до організації зовнішньоторговельної посередницької діяльності.

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства та його зовнішньої діяльності;
- оцінити потенціал підприємства та можливості поліпшення;
- проаналізувати можливості підприємства щодо розвитку.

в) рекомендаційна частина:

- розробити удосконалення ведення зовнішньоторговельної посередницької діяльності;
- економічно обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу)

1. Загальна характеристика ТОВ «Дюпон-Україна»
2. Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016–2018 рр.
3. Результати оцінювання потенціалу ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016–2018 рр.
4. Порівняння показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства з конкурентами.
5. SWOT аналіз ТОВ «Дюпон-Україна»
6. Обґрунтування вибору ринку.
7. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів.
8. Сегментація ринку дистриб'юції та позиціонування на ньому.
9. Управління в каналах збуту.

6. Орієнтовний перелік публікацій

7. Дата видачі завдання

«24» жовтня 2018р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації зовнішньої діяльності підприємства	25.10.2018 – 24.11.2018	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо експортної діяльності підприємства	15.12.2018 – 18.01.2019	
3.	Розгляд теоретичних основ експортної діяльності підприємства	25.01.2019 – 22.02.2019	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	01.03.2019 – 07.03.2019	
5.	Оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Дюпон-Україна» та можливостей активізації експортної діяльності	11.03.2019 – 28.03.2019	
6.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів розвитку експортної діяльності підприємства	01.04.2019 – 27.04.2019	
7.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	29.04.2019 – 07.05.2019	
8.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019 – 31.05.2019	

Студент Ткачук Р.Р. _____

Керівник дипломної роботи Кузнєцова К.О. _____

РЕФЕРАТ

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» на тему «Організація зовнішньоторговельної посередницької діяльності (на прикладі ТОВ «Дюпон-Україна»)» містить 110 сторінок, 20 таблиць, 9 рисунків, 3 формули. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Метою дослідження є: обґрунтування необхідності підвищення ефективності каналів збуту підприємства.

Об'єктом дослідження є: управління посередницькою діяльністю в каналах розподілення підприємства ТОВ «Дюпон-Україна».

Предметом дослідження є: стратегічні альтернативи підвищення ефективності каналів збуту підприємства.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження**: системний підхід (для дослідження проблем підвищення ефективності каналів збуту підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження); методи аналізу та синтезу; метод класифікації; метод абстрагування; серед емпіричних було застосовано методи порівняння та вимірювання; методи структурно-логічного та семантичного аналізу.

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними торговельними підприємствами для підвищення ефективності управління посередницькою діяльністю в каналах розподілення в сучасних умовах, зокрема ТОВ «Дюпон-Україна».

Розроблена в дипломній роботі стратегія підвищення ефективності каналів збуту підприємства була представлена на розгляд керівному складу ТОВ «Дюпон-Україна», де було визнано можливість практичного застосування в майбутньому окремих заходів та пропозицій.

Можливими напрямками продовження досліджень можуть бути альтернативні шляхи просування товару підприємства на зовнішній ринок, розроблення та обґрунтування іншої стратегії підвищення ефективності каналів збуту підприємства.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, дистриб'юція, ефективність, маркетинговий канал, підвищення ефективності, управління, підприємство, збут, методичні підходи, оцінка.

ABSTRACT

Bachelor's thesis "Increasing of the efficiency of import activities (for example "DuPont Ukraine" LLC.)" includes 110 pages, 20 tables, 9 drawings, 3 formulas. The bibliography list consists of 50 items.

The purpose of the work is to: substantiate the need to increase the efficiency of the sales channels of the enterprise.

The object of the research is: the management of brokerage activity in distribution channels of the company "DuPont Ukraine" LLC.

The subject of the study is: strategic alternatives of improving the efficiency of sales channels of the enterprise.

The following **research methods** were used to achieve the goal: a systematic approach (for studying the problems of increasing the efficiency of sales channels of the enterprise); financial and economic analysis (for studying the state of activity of the enterprise); graphic (for visual presentation of research results); methods of analysis and synthesis; classification method; method of abstraction; among the empirical methods of comparison and measurement were applied; methods of structural-logical and semantic analysis.

The results of the study can be used by domestic trading enterprises to increase the efficiency of the management of brokerage activity in distribution channels in modern conditions, in particular "DuPont Ukraine" LLC. The strategy of increasing the efficiency of sales channels of the enterprise developed in the thesis was submitted to the management of "Dupont Ukraine" LLC, which recognized the possibility of practical application in the future of certain measures and proposals.

Possible ways to continue research can be alternative ways to move the company's product to the foreign market, to develop and justify another strategy to increase the efficiency of the enterprise's sales channels.

Keywords: *a foreign economic activity, distribution, efficiency, distribution channel, efficiency improvement, management, sales, enterprise, methodological approaches, assessment.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ СТОСОВНО КАНАЛІВ ЗБУТУ	12
1.1. Економічна роль каналів збуту.....	12
1.2. Структури каналів збуту	19
1.3. Стратегії охоплення ринку та комунікаційні стратегії в каналах збуту	28
Висновки до 1 розділу	38
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЮПОН-УКРАЇНА».....	39
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Дюпон-Україна».....	39
2.2. Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «Дюпон-Україна»	61
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Дюпон- Україна».....	69
Висновки до 2 розділу	78
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ КАНАЛОМ ЗБУТУ ТОВ «ДЮПОН-Україна»	80
3.1. Обґрунтування вибору ринку, його оцінка.	80
3.2. Сегментація ринку дистриб'юції та позиціонування на ньому	83
Висновки до 3 розділу	98
ВИСНОВКИ	100
Список використаних джерел.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Те, про що так довго говорили економісти, відбувається – в Україну приходить жорстка ринкова конкуренція. До того ж не обов'язково з боку західних компаній. Багато вітчизняних підприємств доволі швидко вивчили бізнес-технології іноземних колег і тепер успішно втілюють їх в практику. Ще до недавнього часу відносно вільний ринковий простір України, буквально на очах ущільнюється та видозмінюється. Проте, на жаль, ще не всі компанії сприймають це як реальність, дехто сподівається досягнути успіху старими заслугами. Завтра не так важливо буде, хто ким є сьогодні, і ще менш важливо, ким були вчора. Продовжувати успішну діяльність зможуть ті підприємства, які вміють пристосуватись і постійно представляють на ринку певну додану вартість, нові послуги.

Наслідки перетворень першими починають відчувати як виробники так і дистриб'ютори. З'явилися нові конкуренти, змінились вимоги постачальників і покупців, змінюється структура самого ринку. Будь-які зміни в виробництві або ритейлі неодмінно швидко відображаються на умовах роботи дистриб'юторів і вимогах, які до них ставляться. І тому необхідно щось змінювати в своїй стратегії, щоб відповідати часу, виходячи з конкретної ситуації. Щоб вижити і продовжувати працювати, у виробників і дистриб'юторів немає іншого виходу, окрім як змінюватись з ринком, і навіть швидше.

В умовах тотальної глобалізації стратегії гнучкого реагування можуть стати потрібним інструментом і для виробничих і для торгівельних компаній. Як будуть проходити ці зміни, залежить від можливостей, досвіду. І звичайно ж, бажання самих підприємств.

Сьогодні бізнес розуміє, що дистриб'юція – це базовий сервіс.

Тему дистриб'юції можливо розглядати із декількох точок зору. Для виробника дистриб'юцією є структури і засоби, що дозволяють йому вийти до кінцевого споживача. Відповідно, для виробника визначення дистриб'ютивної

політики означає відбір таких засобів дистриб'юції, які найбільш пристосовані для просування на ринок визначеного асортименту його товарів.

Для споживачів дистриб'юцією є в основному оптова торгівля, тобто останній елемент у ланцюгу перетворень, транспортування, складування; саме дистриб'юція доводить товари та послуги до сфери споживання. Вибір споживача базується на комплексі характеристик роздрібно́ї торгівлі: асортименті товарів, близькості торгових точок, ціні і т.п.

Що стосується самого дистриб'ютора, то для нього дистриб'юція є сектором економічної діяльності, в якій здійснюється його основна функція посередника між виробником та споживачами. І якщо виробник випускає велику кількість товарів визначеного і достатньо вузького асортименту, то функцію дистриб'ютора є обслуговування суспільства таким чином, щоб кожний покупець міг купувати та споживати в сприятливих умовах невеликі кількості різноманітних товарів. Ця основна функція повинна здійснюватися або посередницькими структурами між виробником та споживачами, або самим виробником, здійснюючи поставки на пряму, або споживачем, що здійснює прямі закупки у виробника.

Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності зовнішньоторговельної посередницької діяльності підприємства на основі управління каналами збуту підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є система управління посередницькою діяльністю в каналах збуту в контексті забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні положення управління каналами збуту на основі об'єкту дослідження – ринкової активності ТОВ «Дюпон-Україна» на ринку промислових сільськогосподарських споживачів з продажу засобів захисту рослин.

База дослідження – ТОВ «Дюпон-Україна».

Методи дослідження. Було застосовано методи аналізу(вивчати окремо частини від цілого поняття) та синтезу(з'єднувати окремі частини в єдине ціле),

метод класифікації дозволив розподіляти інформацію завдяки порівнянню та зіставленню речей, використання методу абстрагування дозволило відволіктися від досліджуваної конкретної проблеми, поглянувши на неї під новим кутом, що дозволило побачити нові нюанси, загалом було використано системний підхід, було застосовано статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз; серед емпіричних було застосовано методи порівняння та вимірювання, при розрахунку показників ефективності було використано методи структурно-логічного та семантичного аналізу.

Завданням дипломної роботи є розгляд економічної ролі каналів збуту, оцінка структури та вибір каналів збуту, визначення стратегії охоплення ринку, оцінка та вибір комунікаційних стратегій в каналі збуту, аналіз збутових витрат, розуміння стратегічного маркетингу торгових партнерів фірми Дюпон та розгляд торгового маркетингу, який вона може використати, тобто всього того, що складає основу управління посередницькою діяльністю в каналах збуту.

Обґрунтування практичного значення роботи. Структура маркетингового каналу представляє собою систему шляхів, через які проходить продукт або послуга після виробництва і закінчується купівлею або споживанням кінцевими споживачами. Проектування маркетингових каналів (дистриб'юторських каналів) та управління ними – постійне завдання, з яким приходиться стикатись корпоративним менеджерам у всьому світі.

Через маркетингові канали здійснюється постачання всіх продуктів та послуг, котрі купують представники бізнесу та споживачі у всьому світі. Тим не менш у більшості випадків споживачі навіть не здогадуються про всю багатогранність та складність системи. Що задіяна у доставці товару навіть, здавалось, самих простих речей. Як правило, багато інституцій, що спеціалізуються на виробництві, оптовій та роздрібній торгівлі, об'єднують свої зусилля, створюючи маркетингові канали, які забезпечують доставку всього, як кінцевим споживачам, що представляють бізнес, так і приватним споживачам. Маркетинговому каналу можливо дати наступне визначення:

Маркетинговий канал – це сукупність незалежних організацій, що приймають участь у процесі, що забезпечує придатність продукту чи послуги для використання чи споживання.

Ціль визначається в забезпеченні придатності продукту чи послуги для використання та споживання. Тобто ціль маркетингового каналу – задовольнити кінцевого споживача, незалежно від того, чи то звичайний споживач, чи представник бізнесу. Їхня мета – використання або споживання приданого товару чи послуги. Виробник, що здійснює продаж через дистриб'ютора роздрібному продавцю, що обслуговує вже кінцевого споживача, може порахувати, що “продаж” здійснений і “споживач задоволений”, успішно розмістивши свою продукцію на складах дистриб'юторів. Тим не менше визначення трактує цей момент інакше. Особливо важливо, що всі учасники маркетингового каналу зосередили свою увагу на кінцевому споживачеві.

Маркетинговий канал часто розглядається як ключовий стратегічний засіб виробника. Багаточисленні приклади показують, що не залежно від того, чи реалізує фірма товар чи послугу, рішення, що приймаються в процесі функціонування маркетингового каналу, носять стратегічний характер в забезпеченні присутності та успіху компанії на ринку. Саме цим і пояснюється практичне значення дипломної роботи – мати повну уяву, розуміння, стратегічне бачення та тактичний набір інструментів для ефективного управління посередницькою діяльністю в каналах збуту, як одного із інструментів комплексу маркетингу ТОВ «Дюпон-Україна».

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ СТОСОВНО КАНАЛІВ ЗБУТУ

1.1. Економічна роль каналів збуту

Для більшості ринків фізична та психологічна відстань між виробниками та кінцевими споживачами є такою, що ефективне узгодження попиту та пропозиції вимагає наявності посередників. Необхідність збутової мережі обумовлена тим, що виробник нездатний прийняти на себе всі обов'язки і функції, що витікають із вимог вільного обміну у відповідності із очікуваннями потенційних споживачів. Звернення до посередників означає для фірми втрату контролю над певними елементами процесу комерціалізації. Тому для фірми вибір збутової мережі (каналів розподілення) - це стратегічне рішення, яке повинне бути відповідне не тільки із очікуваннями в цільовому сегменті, але і з її власними цілями.

Маркетинговий канал – це не лише спосіб доставки продукції; це також і засіб збільшення вартості реалізованого через нього продукту. За іншим визначенням, маркетинговий канал – це сукупність незалежних організацій, що приймають участь в процесі, що забезпечує придатність продукту або послуги для використання і споживання [48].

В цьому сенсі маркетинговий канал можливо розглядати як деяку іншу “виробничу лінію”, що приймає участь в виробництві не самого продукту що реалізується, а додаткових послуг, що визначають те, як товар реалізовується. Ці послуги, що збільшують вартість самої послуги, що надаються учасниками каналу та споживаються кінцевими споживачами разом із купленим продуктом, називаються сервісним обслуговуванням. Сервісне обслуговування включає в себе (проте не обмежується лише цим) поділ великих партій товару на дрібні, зручне розташування, час очікування і терміни виконання замовлення, а також асортимент та різноманітність товару [44]. В цій частині роботи аналізуються

проблеми виробника, який повинен вибрати збутовий канал. Послідовність цих проблем приведена на рис. 1.1. а схема аудиту системи розподілення на рис 1.2.

Збутова мережа може бути визначена як структура, що сформована партнерами, що приймають участь у процесі конкурентного обміну, з метою представлення товарів та послуг у розпорядження індивідуальних споживачів або індустріальних користувачів. Цими партнерами є: виробники, посередники і кінцеві споживачі-покупці. Будь-який збутовий канал виконує визначений набір функцій, необхідних для здійснення обміну.

Функції збуту. Навіщо взагалі потрібні дистриб'ютори? Невже виробники не можуть здійснювати свою діяльність без них, напряду здійснюючи продукцію кінцевим споживачам? Відповідь проста: посередники необхідні, якщо вони виконують одну або кілька наступних функцій більш ефективно ніж фірма – виробник. Котлер виділяє наступні функції [25]:

— Продаж та просування. Дистриб'ютори полегшують виробникам (і роблять це з меншими затратами) доступ до більшої кількості корпоративних покупців. У дистриб'юторів широкі зв'язки; часом їм покупці довіряють більше, а ніж територіально віддаленим виробникам.

— Закупівля та просування асортименту. Дистриб'ютори проводять відбір товару, таким чином пропонують покупцям саме ті товари, які їм найбільше необхідні. Тим самим дистриб'ютори позбавляють роздрібні підприємства, дилерів та споживачів від зайвої роботи.

— Розділення грузових партій на більш дрібні. Дистриб'юторські компанії допомагають корпоративним споживачам економити кошти, здійснюючи поділ грузових партій (вагони, контейнери, палети) закуплених товарів на більш дрібні.

— Складування. Дистриб'ютори самі займаються зберіганням товару, зменшуючи тим самим затрати та ризики постачальників і покупців.

— Транспортування. Дистриб'ютори швидше здійснюють доставку товарів покупцям, тому що знаходяться до них ближче, ніж компанія-виробник.

— Фінансування. Дистриб'ютори здійснюють фінансування їхніх покупців, надаючи їм кредити і самостійно сплачують великі партії товарів.

— Прийняття ризику. Дистриб'ютори приймають на себе частину ризику, отримуючи право власності на товар и приймати на себе ризики, що пов'язані із крадіжками, пошкодженням, псуванням і старінням товару.

— Маркетингова інформація. Дистриб'ютори надають виробникам і покупцям інформацію про діяльність фірм конкурентів, появу нових продуктів, зміну цін та ін.

— Послуги по управлінню та консультаційні послуги. Дистриб'ютори нерідко допомагають роздрібним підприємствам, дилерам оптимізувати та вдосконалювати їхню діяльність, приймаючи участь наприклад в встановленні систем обліку та систем управління запасами. Вони також можуть здійснювати допомогу і промисловим покупцям, шляхом надання послуг по навчанню персоналу та технічному обслуговуванні поставленого обладнання.

Ламбен під функціями збуту розуміє виконання шести різних видів дій [30]:

— транспортування: будь-які дії по переміщенню товарів від місця їх виробництва до місця споживання;

— поділ: будь-які дії по забезпеченню доступності товарів в кількості та формі, що відповідає потребам споживачів;

— зберігання: дії по забезпеченню доступності товарів в момент купівлі або використання;

— сортування: будь-які дії по створенню наборів спеціалізованих і/або взємодоповнюючих товарів, що адаптовані до ситуацій споживання;

— встановлення контакту: будь-які дії, що полегшують доступ до багаточислених і віддалених груп споживачів;

— інформування: будь-які дії, що підвищують знання потреб ринку і умов конкурентного обміну.

Окрім виконання цих базових функцій, за Ламбеном посередники надають покупцям додаткові послуги завдяки своїй близькості, зручному розкладу роботи,

швидкості постачання, обслуговування, гарантіям що надаються і т. д. Таким чином, роль збуту в економіці полягає в тому, щоб усунути невідповідність між станом благ на стадії пропозиції та їх станом, що вимагається на стадії попиту на блага та послуги.

Потоки розподілення. Виконання розглянутих функцій веде до виникнення комерційних потоків між учасниками процесу обміну, що направлені у взаємно протилежних напрямках. Всього в каналі Збуту Ламбен виділив потоки п'яти різних типів.

— Потік прав власності: перехід права власності від одних організацій до інших.

— Фізичний потік: послідовне фізичне переміщення товарів від виробника через посередників до кінцевого споживача.

— Потік замовлень: замовлення, які поступають від покупців і посередників і що направлені виробникам.

— Фінансовий потік: різноманітні виплати, рахунки, комісійні, які рухаються від кінцевого споживача до виробника і посередників.

— Потік інформації: цей потік розподіляється в двох напрямках: відомості про ринок рухаються в сторону виробника; відомості про товари, що пропонуються по ініціативі виробника і посередників направляються в сторону ринку.

Таким чином, наявність каналу збуту передбачає розподілення функцій та потоків між учасниками обміну. Ключове питання при організації мережі не в тому, чи повинні існувати ці функції та потоки, а скоріше в тому, хто з учасників каналу буде їх виконувати. Варто сказати, що можливо спостерігати велику різноманітність в розподіленні функцій не тільки для різних ринків, а і в межах одного ринку [30].

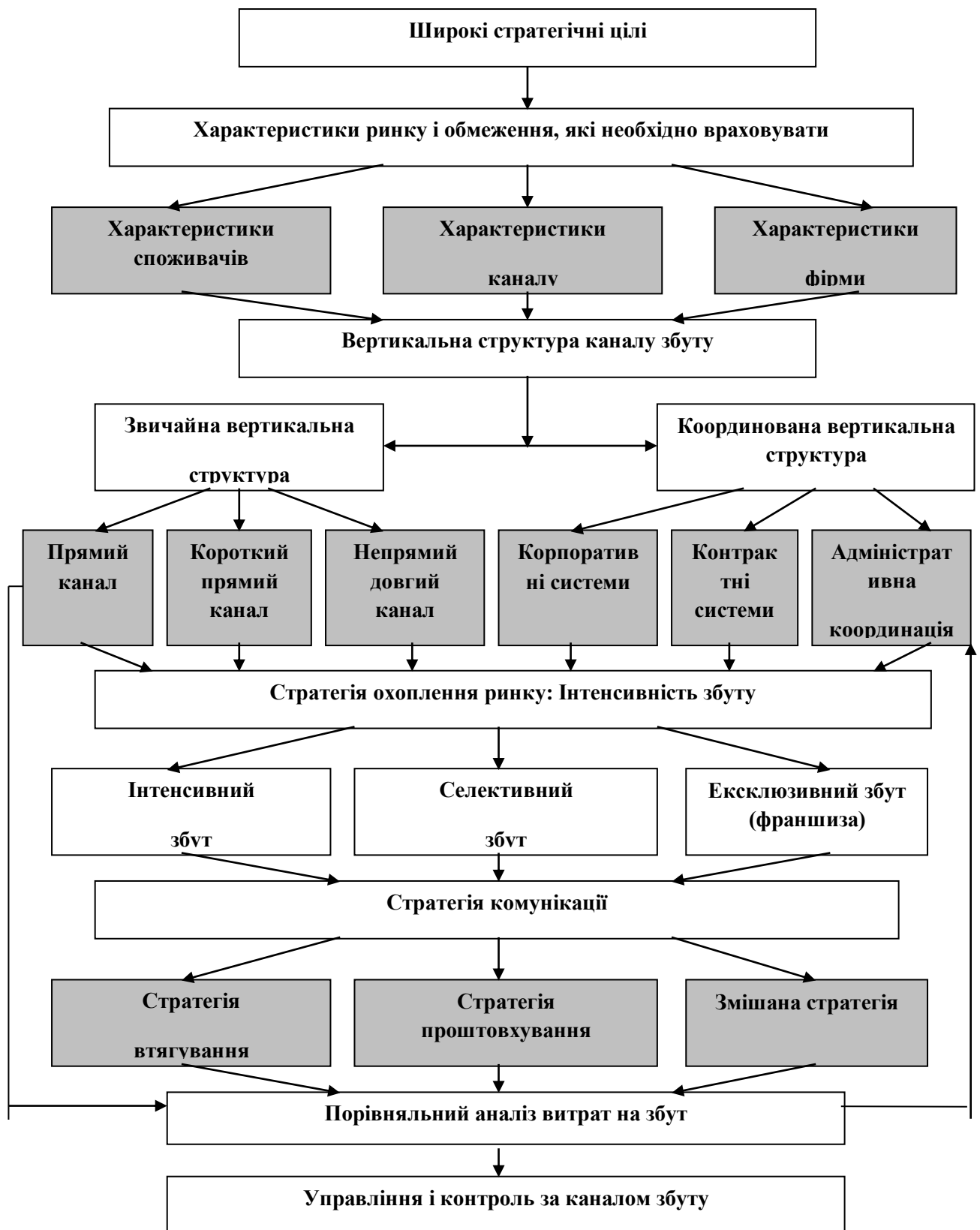


Рис. 1.1. Стратегічні рішення по каналам збуту.
Джерело: [30].

Обґрунтування використання посередників. Високий рівень витрат постійно стимулює підприємства до пошуку більш довершених методів збуту. При цьому очевидно, що функції збуту можливо передати, проте їх неможливо виключити. З точки зору фірми, передача вказаних функцій посередникам виправдана в тій мірі, в якій вони завдяки своїй спеціалізації здатні виконувати їх більш ефективно та з меншими витратами, а ніж сам виробник. Привилегійоване становище збутовиків (дистриб'юторів) по відношенню до виробника обумовлене п'ятьма описаними нижче факторами [30]:

- Скорочення числа контактів
- Економія на масштабі
- Зменшення функціональної невідповідності
- Покращення асортименту
- Покращення обслуговування

Скорочення числа контактів. Складність процесу обміну збільшується із зростанням кількості його учасників. Відповідно, централізована система обміну більш ефективна, так як скорочує кількість дій, що забезпечують відповідність пропозиції та попиту.

Економія на масштабі. Шляхом групування пропозицій багатьох виробників, посередник здатний виконувати певні функції в більшому об'ємі, а ніж окремих виробників, наприклад, витрати торговельного представника оптової фірми можуть бути розподілені по декільком виробникам. В результаті витрати на виконання функції продажу зменшуються у порівнянні з варіантом, коли кожний виробник повинен мати свій торговельний персонал.

Зменшення функціональної невідповідності. Купуючи велику кількість товарів, забезпечуючи їх зберігання та розбиття на дрібні партії, оптові та роздрібні продавці дають можливість виробникам і споживачам мати діло з більш зручними для них масштабами поставок. В разі відсутності посередників виробник повинен був би випускати товари дрібними партіями, щоб адаптуватись

до об'ємів замовлень, що поступають від окремих споживачів. Крім того, він був би вимушений створювати більші запаси.

Якщо одна організація приймає на себе два різні види діяльності, наприклад виробництво та збут, оптимальні масштаби для яких різні, вона вимушена здійснювати по крайній мірі один із цих видів в масштабі, що більше або менше оптимального. Наслідком цього буде підвищення витрат у порівнянні із випадком, коли обидві дії виконуються роздільно на своєму оптимальному рівні.

Покращення асортименту. Асортимент, що пропонується виробником, в більшій мірі визначається вимогами технічної однорідності в виробництві, сировинними матеріалами, що використовуються, технологічними знаннями і т.п., тоді як асортимент, що цікавить споживача, диктується ситуацією споживання і взаємодоповніваністю товарів. Зазвичай споживачам необхідні різноманітні товари в невеликих кількостях, тоді коли виробники виробляють обмежений набір товарів в більших об'ємах. Відповідно, роль посередників складається в забезпеченні різноманітності товарів, щоб споживачі могли в одній покупці придбати декілька товарів, зекономивши на цьому свій час і необхідні зусилля. Аналогічна економія створюється і для виробника.

Покращення обслуговування. Як правило, посередник ближче до кінцевого споживача і тому краще знає його потреби, так що йому легше прилаштуватися до місцевих умов, забезпечити краще післяпродажне обслуговування та інші послуги.

Проте ця перевага посередників не є непорушною. Збутовик зберігає своє положення в каналі лише до тих пір, поки інші учасники процесу обміну вважають, що він виконує свої функції краще, ніж це могли б зробити вони самі або будь-які інші організації [30].

1.2. Структури каналів збуту

Вибір структури каналу збуту зводиться до рішення питання про розподілення обов'язків між учасниками процесу обміну. З точки зору фірми, перше за все необхідно вирішити, чи варто доручати кому-небудь частину функцій збуту, і якщо так, то в яких межах і на яких умовах [30].

Типи посередників. Існує три класи посередників, які можуть бути включені в канал збуту: дистриб'ютори, дилери, оптовики.

Дистриб'ютори. Ці посередники зазвичай здійснюють продажі іншим продавцям, наприклад роздрібним продавцям або клієнтам-організаціям, а не кінцевим користувачам. Вони закупають товари у виробників або імпортерів, набуваючи права власності та забезпечують їх зберігання і перепродаж невеликими партіями роздрібним продавцям, надаючи їм додаткові послуги. Так як вони знаходяться до клієнтів ближче, ніж виробники, вони здатні забезпечити швидко доставку. Зазвичай оптовики мають справу із декількома постачальниками і здатні запропонувати взаємодоповнюючі товари.

Дилери. Дилери, це оптові покупці, що закупають продукцію в 1-3-х виробників, з наступною реалізацією через роздрібну мережу в регіоні, і виконують вимоги виробника по реалізації товару.

Оптовик. Оптовики – це посередники, що працює з великим асортиментом товарів багатьох виробників і не має зобов'язань перед такими виробниками. Оптовик реалізує товар через роздрібну мережу і приватних підприємців в регіоні.

Незалежні роздрібні продавці. Роздрібні продавці продають товари і послуги безпосередньо кінцевим споживачам для задоволення їх власних потреб. Вони набувають право власності на товари що продаються, та їх винагорода дорівнює торгівельній націнці. Можливо розділити їх на три групи: продавці широкого профілю, спеціалізовані продавці та ін.

Або існує інша класифікація:

— по рівню обслуговування (самообслуговування або повне обслуговування),

— по характеру прибутку (мала націнка/більший товарообіг або висока націнка/малий товарообіг).

Роздрібні продавці, що діють по принципу «мала націнка/більший оборот», як правило, конкурують по цінам, в той же час як ті що реалізують принцип «більша націнка/малий товарообіг» роблять ставку на особливий асортимент, імідж торгівельної точки та послуг. Так, наприклад, число незалежних роздрібних продавців в Західній Європі сильно скоротилось в зв'язку із розвитком інтегрованих систем збуту [44].

Інтегроване розподілення. Для сучасної ситуації характерна тенденція до створення потужних збутових систем, що об'єднують функції оптової і роздрібної торгівлі. Подібні системи можуть діяти, наприклад, в формі крупних торгівельних просторів (супермаркетів, гіпермаркетів) або мереж магазинів. Що Схожа ситуація існує і на ринку ЗЗР, де з одного боку дистриб'ютор як юридична особа виконує функції оптової торгівлі, а філії та торговий персонал філій виконує функції роздрібної торгівлі. Все спирається на шість правил менеджменту:

— Асортимент, що концентрується на виробках найбільшого попиту і тим самим що забезпечує більший товарообіг.

— Низькі закупівельні ціни, завдяки більшій ринковій силі і високій здатності торгуватися з постачальниками.

— Мала торгівельна націнка і низькі ціни продажу.

— Динамічне просування товарів для забезпечення притоку покупців.

— Економія на масштабі в управлінні та на кількості персоналу за рахунок самообслуговування.

— Більші терміни платежів, що дозволяють накопичити значні фінансові ресурси.

Агенти і брокери. Ці посередники, які стають власниками товару, проте ведуть комерційні переговори від імені принципалу. Їх винагородою є комісія, що розраховується від об'єму купівлі або продажу. Агентами можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, що представляють інтереси постачальника або клієнта.

Прикладами агентів можуть служити імпортно-експортні фірми, брокери, представники виробників і дистриб'ютори товарів промислового призначення. Останні зазвичай представляють декілька неконкуруючих між собою фірм на визначеній території або в певній країні.

Спеціалізовані сервісні компанії. Ці комерційні компанії надають фірмам послуги в сфері збуту, що не пов'язані із купівлею та продажем. Для фірми вони є субпідрядниками, що здатні виконувати певні функції завдяки своїй спеціалізації та досвіду. Сюди входять фірми, що забезпечують рух товару (транспортування і зберігання), рекламу, дослідження ринку, фінансове посередництво, страхування і т.п. Такі посередники приймають участь в роботі каналу збуту по мірі необхідності та винагороджується шляхом комісії або фіксованих платежів. Стосовно фірми Дюпон компанією із обслуговування є ТОВ Раввайвел-Експрес, що займається зберіганням продукції на митно-ліцензійному складі. Який їй належить.

Конфігурації каналів збуту. Вертикальна структура каналу характеризується числом рівнів, що відділяють виробника від кінцевих споживачів. По цьому критерію виділяють прямі і непрямі канали.

— В прямому каналі немає посередника, що набуває право власності, і виробник продає товар безпосередньо споживачеві або кінцевому користувачеві. Розуміється повне "покриття" території мережою власних філій, навність торгових агентів та системи доставки. Як правило, в таких організаціях також є відділи, що займаються просуванням товару в роздрібній мережі (мерчендайзери, промоутери і т.д.). Фірма Дюпон не використовує прямі канали постачання.

— В непрямому каналі присутні один або кілька посередників. В залежності від кількості посередників між виробником і кінцевими споживачами такий канал називають «довгим» або «коротким». Фірма Дюпон використовує короткі не прямі канали постачання.

— Продаж через власну роздрібну мережу, в тому числі через мережу складів. Вимагає наявності мережі магазинів (офісів, представництв) не передбачає доставку та інший сервіс, що пов'язаний із віддаленим

обслуговуванням. Як правило, використовується в продажі великої побутової техніки, штучних продажах з високою нормою рентабельності, товарах для підприємств. (Саме національні дистриб'ютори на ринку ЗЗР працюють так) [43].

З точки зору виробника, чим довший канал, тим важче його контролювати. Саме тому фірма Дюпон використовує короткі непрямі канали.

Фірми зазвичай використовують декілька каналів збуту:

- або з метою створити конкурентну ситуацію, суперництво між дистриб'юторами,
- або з метою виходу в декілька сегментів із різними споживацькими звичками [44].

Таблиця 1.1.

Можливості та загрози моделей дистриб'юції.

Моделі дистриб'юції	Можливості	Загрози
Пряма дистриб'юція	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Контроль ситуації та оперативне реагування ✓ Цільовий охват ринку ✓ Продаж асортименту ✓ Акцентування на асортиментних позиціях ✓ Мерчандайзинг та управління запасами ✓ Збереження маржі та управління роздрібною ціною 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Довге входження в ринок ✓ Важко входити в ринок за відсутності асортименту ✓ Високі витрати на логістику та обслуговування клієнтів ✓ Ризики “розпорошеної” дебіторської заборгованості
Непряма дистриб'юція	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Локалізована дебіторська заборгованість (кредит дистриб'ютора) ✓ Швидке входження в ринок ✓ Охоплення території ✓ Зниження витрат на логістику ✓ Зменшення фінансових ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Сповільнене реагування на зміну ситуації ✓ Складний ціновий контроль ✓ Зниження маржі, що отримує виробник ✓ Стратегічна залежність від дистриб'юторів
Змішана дистриб'юція	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Управління пріоритетними дистриб'юторами ✓ Отримання достовірної інформації ✓ Можливість ліквідації тимчасової відсутності товару 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Втрата інтересу дистриб'юторів до ТМ (за умов неправильної територіальної або маржинальної політики) ✓ Складність контролю території

Джерело:[складено автором].

Очевидно, що одне із найважливіших завдань виробника – вибрати правильний баланс між запланованими результатами роботи системи дистриб'юції і витраченими на створення і підтримання системи ресурсами.

В непрямій та змішаній системах дистриб'юції функції по просуванню, як правило, розподіляються таким чином: демонстрацію і домінування повинен забезпечити виробник, дистриб'юцію забезпечує дистриб'ютор.

Фактично дистриб'ютор бере на себе фінансові витрати і витрати на логістику, надаючи виробнику самому турбуватися про позицію ТМ на торговій території. Для реалізації завдань по демонстрації і домінуванню (якщо таке завдання ставиться виробником), створюється команда ТМА – трейд-маркетинг агентів (в деяких компаніях вони називаються мерчандайзерами). Саме команда трейд-маркетинг агентів відповідає за позиціонування ТМ на ринку. Трейд-маркетинг агенти, на відміну від мерчандайзерів, є спеціалістами по управлінню торговою територією і маркою. Крім того, по результатам контролю дистриб'юторів, що здійснюється ними, проходить оцінка роботи дистриб'ютора [19].

В функції трейд-маркетинг агентів входить:

- Аналіз торгової території (визначення категорійності) і оперативний збір інформації.
- Забезпечення взаємодії “дистриб'ютор - споживач”
- Підтримка акцій по просуванню ТМ на ринку [17].

Типи конкуренції між дистриб'юторами.

- Горизонтальна конкуренція. Існує між дистриб'юторами одного типу, що діють на одному рівні збутової мережі. Цей вид конкуренції найбільш актуальний для ринку ЗЗР в Україні.

- Міжвидова горизонтальна конкуренція. Ця форма конкуренції існує між дистриб'юторами, що знаходяться на одному рівні мережі, проте різняться по характеру діяльності; вона часто приводить до великої відмінності по асортименту і цінам.

— Вертикальна конкуренція. Дистриб'ютори, що знаходяться на різних рівнях мережі, виконують функції дистриб'ютора більш високого або низького рівня. Наприклад, невеликі дистриб'ютори можуть здійснювати функції оптовика, і навпаки, оптовики можуть займатись роздрібною торгівлею. Випадки вертикальної конкуренції час від часу виникають між великими дистриб'юторами, що знаходяться на вищому щаблі та невеликими, які купують продукцію для продажу споживачам у інших великих дистриб'юторів.

— Конкуренція між збутовими каналами. В цьому випадку один одному протистоять канали в цілому. Наприклад, традиційна збутова мережа конкурує з продажем товарів по пошті, або прямі канали з непрямыми. В силу того, що фірма Дюпон не використовує прямі канали постачання, такого виду конкуренції не відмічається [44].

Еволюція системи збуту, що мала місце в світовому масштабі в останнє десятиліття, різко загострила конкуренцію між посередниками всіх типів. Одним із проявів цієї конкуренції став розвиток вертикальних маркетингових систем.

Критерії вибору каналів збуту. Вибір конкретного каналу збуту визначається перш за все обмеженнями, що накладаються цільовим ринком, факторами поведінки покупців, а також особливостями самого товару і фірми, наприклад доступними їй ресурсами.

Характеристики ринку. Розмір ринку визначається числом потенційних покупців. Якщо ринок великий, звернення до посередників, як правило, обов'язкове. В Україні більше 42 тисяч агроформувань, окрім значної кількості фермерських господарств та домогосподарств в сільській місцевості, що теж в невеликій кількості можуть використовувати ЗЗР. Якщо ж він малий, фірмі легше обійтись без посередників і самій забезпечити збут своїх товарів. Аналогічно чим більше просторова протяжність ринку, тим з більшою вірогідністю будуть залучені посередники, щоб скоротити витрати на обслуговування віддалених клієнтів. В Україні 33 мільйони орної землі, протяжність країни більше однієї тисячі км з півночі на південь та більше 1,5 тисячі км з сходу на захід.

Структура стійких споживацьких звичок також впливає на структуру каналу. Наприклад, якщо клієнти закупають товар в малих кількостях і якщо попит носить сезонний характер, найбільш доцільним буде довгий канал. Закупівля ЗЗР має сезонний характер в Україні.

Всі три вказані критерії в повній мірі характеризують ринок ЗЗР та доцільність для фірми Дюпон використання посередників на ньому.

Характеристики товарів. Важливі також фізичні та технічні характеристики товарів. Так, товари, що не підлягають зберіганню, вимагають більш короткого каналу. Важкі і громіздкі товари потребують більших транспортних витрат, так що фірми намагаються звести їх до мінімуму, здійснюючи поставки грузовим транспортом або контейнерами в обмежену кількість місць. І в цьому випадку канал повинен бути коротким.

Короткі канали бажані для товарів високої технічної складності, що вимагають значного післяпродажного обслуговування і підтримки в експлуатації. Крім того, короткий канал полегшує фірмі процес управління нововведеннями на початковій стадії їх життєвого циклу, коли необхідні великі зусилля по просуванню товару. Навпаки, для недорогих стандартних товарів доречним буде довгий канал. В цьому випадку збутові витрати будуть поділені з іншими товарами, що проходять через тех же посередників [44].

На вибір збутової мережі впливає також широта товарної гами. Виробник, що спеціалізується на одному товарі, повинен звернутись за допомогою до оптовиків, щоб забезпечити свою присутність в потрібних торгівельних точках. Якщо ж фірма випускає широкий набір товарів, які можуть продаватись в одній торговій точці, він може звернутись безпосередньо до роздрібних продавців [44].

Характеристики товарів фірми Дюпон (певна громіздкість, вимоги до зберігання та доставки, необхідність навчання персоналу, та управління нововведеннями) та асортимент (обмежений) змушують звертатись до посередників.

Характеристики фірми. Ключовими з них є розміри і фінансові можливості. Великі фірми, як правило, володіють значними фінансовими

ресурсами і, крім того, здатні взяти на себе багато функцій збуту, знижуючи тим самим ступінь своєї залежності від посередників. Ряд цих функцій, наприклад транспортування і зберігання, характеризується фіксованими витратами, які великі фірми легко витримують. Навпаки, звернення до посередників пов'язане і витратами, пропорційними масштабу діяльності, оскільки винагороду посередники отримують в формі комісійних, що залежать від реального об'єму продажів. Ось чому до послуг посередників більше схильються малі фірми. В деяких випадках вся продукція фірми продається під торгівельними марками крупних торговців. Головна незручність такої ситуації в тому, що вона означає повну залежність виробника від єдиного клієнта.

Варто враховувати і інші обставини. Наприклад, вагомою причиною звернення до послуг посередника може стати недостатні знання в області маркетингу. Подібна ситуація часто має місце, коли фірма проникає на новий для неї ринок, наприклад на закордонний. Вибір прямого каналу може бути пов'язаний просто із намаганням краще контролювати збут, навіть якщо витрати і будуть вищі, ніж у випадку непрямого каналу.

В секторі споживчих товарів канали збуту зазвичай є довгими, з участю декількох посередників: оптових і роздрібних торговців. На промислових ринках, навпаки, канали є більш короткими, особливо якщо кількість потенційних покупців обмежена [30].

Вертикальні маркетингові системи. В залежності від характеру взаємодії з посередниками Ламбен виділив два типи вертикальної організації непрямих збутових каналів: традиційний і координований.

— В традиційній вертикальній структурі кожний рівень збутового каналу діє незалежно від інших і намагається максимізувати власний прибуток, не турбуючись про ефективність каналу в цілому.

— В координованій вертикальній структурі учасники процесу обміну повністю або частково координують свої функції, щоб реалізувати економію на операціях та посилити свій вплив на ринок і здатність торгуватися. Один із

учасників бере на себе ініціативу по координації. Це може бути як виробник, так і оптовий або роздрібний продавець.

Розрізняють декілька форм вертикальної координації в збутовому каналі: інтегровані, контрольовані та договірні системи.

Корпоративні (інтегровані) вертикальні маркетингові системи. В інтегрованій системі послідовні стадії виробництва та збуту контролюються єдиним власником. Ініціатива інтеграції може виходити як від виробника, так і від дистриб'ютора. Коли ж ініціативою володіє торгова фірма, має місце «зворотня» інтеграція. Прикладами можуть служити фірми «Сірс» (Sears) в США і «Маркс і Спенсер» (Marks & Spencer) в Великобританії, які є співвласниками багатьох своїх постачальників.

Контрактні (договірні) вертикальні маркетингові системи. В такій вертикальній структурі незалежні фірми на різних рівнях каналу координують свої програми дій в рамках договорів, які детально визначають права і обов'язки учасників. Можливо виділити три типи подібних систем: добровільні ланцюги під егідою оптового продавця, кооперативи роздрібних продавців, франшчайзингові системи. Найбільше розповсюдження отримують франчайзингові системи.

Адміністративно регульовані вертикальні маркетингові системи. Безконтактна форма кооперації може бути забезпечена між виробником і збутовою мережею завдяки високій репутації його торгівельної марки або силі його комерційної організації. Хорошими прикладами є фірми типу «л'Ореаль» (l'Oreal) або «Проктер енд Гембл», яким вдалось добитися такої кооперації.

Вертикальні координовані системи збуту за останні двадцять років вийшли на перше місце. Їх можливо розглядати як один із проявів вертикальної конкуренції, що зіштовхує різні збутові системи на одному ринку товару. Завдання складається в тому, щоб дати окремому рівню в каналі можливість протидіяти ринковій силі другого, вищого або нижчого рівня. Це завдання вирішується прийняттям сукупності норм функціонування і взаємодії між виробниками, оптовими і роздрібними продавцями, що дозволяє їм колективно отримати результати кращі, ніж поодиночі [30].

Іншими словами, вертикальні системи дозволяють запобігти або усунути конфлікти, що існують в традиційних структурах, і покращити показники системи збуту в цілому.

1.3. Стратегії охоплення ринку та комунікаційні стратегії в каналах збуту

Стратегії охоплення ринку.

При виборі непрямого каналу збуту виникає питання, скільки потрібно посередників, щоб забезпечити рівень охоплення ринку, який необхідний для вирішення завдань проникнення на ринок. Можуть розглядатись різні стратегії охоплення ринку:

- Інтенсивна збутова стратегія,
- Селективна збутова стратегія,
- Ексклюзивна збутова стратегія.

Вибір стратегії для певного товару залежить від властивостей самого товару, від цілей, що ставить фірма, та від конкурентної ситуації [30], а також від чисельності клієнтури, її географічного розміщення, її споживацьких звичок, поведінки та її відношення до різних формул продажу [44].

Класифікація споживчих товарів.

На споживчих ринках вибір між стратегіями охоплення ринку в значній мірі визначається стійкими навчками покупців у відповідності із типом товару. Зазвичай проводять розмежування між товарами повсякденного попиту, товарами попереднього вибору, товарами особливого попиту і товарами пасивного попиту [30].

Товари повсякденного попиту.

Це споживчі товари, які купують часто, малими порціями та з мінімумом зусиль при покупці. Поведінка в момент купівлі первинна. В цій товарній категорії виділяють три групи:

- предмети першої необхідності,
- товари імпульсивної покупки,
- товари для екстрених випадків.

Товари попереднього вибору.

Це товари середнього рівня сприйнятного ризику. Споживач порівнює відомі йому марки по різних критеріях, наприклад по ступеню адаптованості до його завдань, стилю, ціни, якості. По відношенню до товарів такого типу споживач готовий затратити свій час на оцінку різних пропозицій, що маються на ринку. Це стосується меблів, одягу, аудіо- і відеоапаратури, і ЗЗР в тому числі, тобто до дорогих товарів з низькою частотою купівлі. Як правило, перед тим як зробити покупку, споживачі відвідують декілька торгівельних точок або дистриб'юторів, причому більший вплив на них своїми консультаціями та порадами можуть створити продавці. Для таких товарів велике охоплення ринку не обов'язкове і, з урахуванням ролі продавців, краще селективний збут.

Товари особливого попиту.

Це товари із унікальними властивостями, і щоб знайти і придбати їх, споживач готовий витратити масу зусиль. Сюди відносяться перш за все спеціальні марки товарів класу люкс: деякі моделі автомобілів, кращі сорти взуття, екзотична кухня, вироби високої моди. Стосовно таких товарів покупці не користуються порівнянням марок. Точно знаючи, чого вони хочуть, вони активно шукають торгову точку, де пропонується бажана марка. Головну роль тут відіграє прихильність покупця одній або декільком помітним властивостям товару або марки. Виробник подібного товару може обмежитись селективним або ексклюзивним збутом. Не обов'язкова навіть висока доступність торгівельних точок при умові, що покупці знають, де вони розташовані.

Товари пасивного попиту.

Це товари, про які споживач не знає або знає, проте не має спонтанного бажання їх купити. Приклади: складні регулятори температури або чистоти повітря, страхові поліси, енциклопедії і т.п. Продаж таких товарів вимагає

більших зусиль. Тут необхідна або допомога посередників в рамках селективного збуту, або пряма маркетингова система [30].

При виборі стратегії охоплення ринку враховуються і інші міркування. В загальному випадку селективні і ексклюзивні збутові системи вимагають більшого співробітництва з боку продавців, скорочення збутових витрат виробника і більш повного контролю над операціями продажів. Фірмі необхідно зберігати рівновагу між перевагами та недоліками кожного варіанту системи збуту [44].

Інтенсивний збут.

При інтенсивному збуті фірма шукає максимально можливу кількість торговельних точок і складів, щоб забезпечити максимальне охоплення ринку і більший об'єм продажів. Ця стратегія охоплення підходить для товарів повсякденного попиту, сировинних товарів та нетрудоємких послуг.

Перевага активного збуту:

- найбільша доступність товару,
- висока доля ринку завдяки широкій демонстрації товару.

Зростання об'ємів продажів, що досягається завдяки високому рівню охоплення ринку, має тим не менше і недоліки, якими не варто нехтувати [30].

— Об'єми продажів по різних каналах далеко не однакові, хоча витрати на контакт з любим посередником одні і ті ж. Таким чином, зростання збутових витрат може знизити рентабельність системи в цілому.

— Коли товар розподіляється по великій кількості різноманітних торговельних точок, фірма ризикує втратити контроль над маркетинговою стратегією: встановленням знижок, якістю обслуговування, організацією співробітництва дистриб'юторів.

— По цій причині інтенсивний збут часто несумісний з підтриманням іміджу марки і с точним позиціонуванням на ринку.

Названі труднощі спонукають фірми зміщуватись в сторону більш селективних систем збуту після того, як цілі ознайомлення споживачів із маркою будуть досягнуті [44].

Селективний збут.

В селективній системі збуту виробник використовує не всіх посередників, яких він міг би залучити. Така збутова стратегія переважає для товарів попереднього вибору, коли споживач проводить порівняння цін і властивостей товарів [30]. Політика селективної дистриб'юції займає проміжне положення між політикою інтенсивної і ексклюзивної дистриб'юції. Вона складається у відборі, селекції каналів і дистриб'юторів без надання їм ексклюзивного права продажу на вказаній території, проте і без нав'язування дистриб'юторами обмежень по «неконкуренції» [44].

До селективного збуту може також призвести відмова великої групи торговців включити товар в свій асортимент. У випадку свідомого намагання до селективності виробник повинен вибирати своїх посередників [30]. Виробник як правило, вибирають самих рентабельних дистриб'юторів, тих, які або пропонують найбільш прийнятне для даного товару представлення, або тих, котрі представляють менше за все ризику. Ці дистриб'ютори складають ланцюг, з допомогою якого покриття ринку може бути задовільним, вартість менше, ніж у інтенсивної дистриб'юції, а ризик заплутатись в комерційній політиці відсутній. Проте, щоб відмовляти у продажу, необхідні чітко сформульовані критерії відбору [44]. Зазвичай застосовується кілька основних критеріїв [30].

— Розмір торгівельної фірми, оцінюваний об'ємом продажів, - самий розповсюджений критерій. На більшості ринків основна маса виручки приходить на невелику кількість продавців (закон концентрації). В таких умовах мати справу з усіма дистриб'юторами дуже дорого та малоефективно.

— Якість послуг - ще один важливий критерій. Посередникам платять за виконання певних функцій, які одними із них виконуються більш ефективно, ніж іншими.

— Технічна компетентність та оснащеність збутовика - третій основний критерій, особливо для складних товарів, коли важливу роль відіграє післяпродажне обслуговування [30].

Перш ніж приступати до пошуку партнерів на роль дистриб'ютора/дилера в регіоні, необхідно розробити базові критерії оцінки компаній, які претендують на цю роль і скоординувати їх з керівниками комерційної та юридичної служб і/або, якщо така мається в структурі підприємства, а також і службою економічної безпеки. До таких критеріїв традиційно відносяться:

- досвід компанії в реалізації подібної продукції в минулому;
- наявність у компанії власної бази споживачів;
- наявність власних складських приміщень;
- відомість компанії в регіоні;
- наявність кваліфікованих спеціалістів по організації сервісного обслуговування чи надання консультацій;
- загальне фінансове становище компанії.

Перевірка юридичного статусу і теперішнього фінансового стану компанії потенційного дистриб'ютора чи дилера дуже важлива, проте в сучасних умовах вона не може гарантувати стабільності партнера на довгий проміжок часу і тому не може слугувати єдиним визначним критерієм вибору.

Вибираючи селективну систему збуту, виробник свідомо обмежує доступність товару, щоб знизити витрати розподілення і добитися від посередників більш ефективного співробітництва. Це співробітництво може приймати різні форми:

- Участь у витратах на рекламу і просування товару;
- допуск в збутову мережу нових товарів або товарів, які важко продати;
- підтримання значних товарних запасів;
- інформування виробника;
- надання споживачам додаткових послуг.

Головна небезпека селективної системи – нездатність досягнути необхідного рівня охоплення ринку. Виробник повинен слідкувати за тим, щоб кінцевий споживач міг легко знайти продавців, інакше низька доступність призведе до більш витрат потенційних продажів [30].

Іноді певна селективність збуту є вимушеною.

— Роздрібний продавець не прийме новий товар, який ще не користується успіхом, якщо йому не будуть надані гарантії селективності, тобто ексклюзивності.

— Якщо асортимент, що надається дистриб'ютору, широкий у зв'язку з тим, що споживач повинен мати багатий вибір, то без представлення селективності очікувана виручка може бути занадто малою для мотивації посередника.

— Якщо вимагається довге навчання дистриб'юторів післяпродажному обслуговуванню, селективність необхідна для обмеження витрат [30].

Надаючи перевагу селективній системі збуту, фірма повинна розуміти, що це рішення несе за собою вибір короткого непрямого каналу і самостійне виконання функцій оптовика. Малоімовірно, щоб оптовики добровільно пішли на обмеження своєї діяльності в угоду стратегічним інтересам виробника [44].

Ексклюзивний збут.

Ексклюзивна збутова система - це крайній випадок селективного збуту. Тільки один продавець отримує право продавати дану марку на визначеній території. Зазвичай він зобов'язується не продавати конкуруючі марки тієї ж товарної категорії. Стратегія ексклюзивного охоплення корисна, коли виробник хоче диференціювати свій товар, проводячи політику високої якості, престижності або гарного обслуговування. Тісна взаємодія між виробником та продавцем полегшує здійснення такої політики. Переваги та недоліки цієї системи ті ж, що і при селективному збуті, проте більш різко виражені. Особливою формою ексклюзивного збуту є франшиза, проте вона не є предметом даної роботи.

На західних ринках компанії не рідко віддають дистриб'юцію на аутсорсинг одному ексклюзивному партнеру або вузькому колу «наближених» компаній. Ці компанії стають єдиним ланцюгом між складом виробника і споживача [44].

Під час порівняння моделей дистриб'юції використовують, як правило дві категорії критеріїв:

- Фінансові витрати та ризики
- Завдання позиціонування ТМ

Таким чином, пряма дистриб'юція є найбільш витратною, проте найбільше відповідає вимогам позиціонування ТМ.

Комунікаційні стратегії в каналах збуту.

Співробітництво з посередниками - ключовий фактор успішної реалізації маркетингової стратегії фірми. Щоб цього досягнути, фірма може вибрати комунікаційну стратегію вштовхування або втягування, а також комбіновану комунікаційну стратегію.

Стратегія вштовхування.

Згідно стратегії вштовхування, основні маркетингові зусилля зосереджені на посередників, щоб спонукати їх прийняти марки фірми в свій асортимент, створити необхідні запаси, виділити їй товарам добре місце в торгівельному залі і спонукати споживачів до покупок товарів фірми.

Ціль: домогтися добровільного співробітництва з посередником, запропонувавши йому привабливі умови та просуваючи свій товар будь-яким доступним способом.

Стратегія вштовхування ґрунтується на гармонійних відношеннях з посередниками, і головну роль тут грають торгівельні представники виробника. В табл. 1.2. перераховані головні інструменти, якими може скористатись фірма, щоб спонукати посередників до добровільної співпраці.

Таблиця 1.2.

Основні способи мотивації посередника.

Задачі	Приклади можливих стимулів
Зростання продажів і підтримка значних запасів	Більший прибуток, ексклюзивна територія, стимулювання за об'єм закупівлі, оптові знижки, зобов'язання по викупу непроданого товару, безкоштовна доставка.
Інтенсифікація роботи торгового персоналу	Навчання торгового персоналу, керівництва, програми стимулювання торгових працівників фірм-посередників
Більш активне локальне просування — Місцева реклама — Наглядна демонстрація товару — Просування товару в точках продажу	Співробітництво в сфері реклами, виділення коштів на рекламу, рекламні матеріали. Надання знижок ан стимулювання збуту в точках продажу. Засоби демонстрації товарів, показники продажу, POS матеріалидемонстрація та презентація зразків, .
Покращення обслуговування клієнтів	Програми навчання сервісу, навчальні посібники, вигідні умови постачання запасних частин, оплата витрат на гарантійне обслуговування.

Джерело: [30].

Стратегія вштовхування необхідна для забезпечення взаємодії з тими збутовиками, без яких фірма не може отримати доступ до ринку. Чим вище їх здатність торгуватися, тим менше вибір у фірми. На ринках з концентрованим розподіленням саме посередники визначають умови співробітництва.

Стратегія проштовхування ефективна для промислових товарів та/або комплексних продуктів, для коротких каналів збуту, і коли доступна невелика кількість друкованих/електронних видань [44].

Ризик комунікаційної стратегії, орієнтованої виключно на посередників, складається в тому, що вона ставить фірму в залежність перед ними при відсутності реального контролю над системою збуту [30].

Обійтись без посередників може тільки фірма, що вибрала прямий канал збуту. Проте тоді вона повинна взяти на себе всі можливі збутові функції, що

потягне підвищення витрат. Недавні досягнення комунікаційних технологій відкривають, проте, нові можливості для прямого, або інтерактивного, маркетингу [30].

Стратегія втягування.

Ці стратегії концентрують всі комунікаційні зусилля на кінцевому попиті, тобто на кінцевому споживачеві, минуючи посередників. Ціль: створити на рівні кінцевого попиту благоприємне відношення до товару або марки з тим, щоб в ідеалі сам кінцевий споживач вимагав цю марку від посередника і тим самим спонукав його до торгівлі цією маркою. На протилежність стратегії вштовхування фірма намагається створити вимушене співробітництво з боку посередників. Споживачі відіграють роль своєрідного насоса: марка втягується в збутовий канал завдяки кінцевому попиту.

Для створення тиску з боку кінцевого попиту стратегії втягування вимагають значних фінансових засобів на рекламу, розподілену на довгий період часу. Зазвичай в цьому випадку використовуються засоби масової інформації і політика торгівельної марки. Застосовуються також безплатні роздачі товарів, купони, що надають право на повернення частини грошей, виставки, комерційні ярмарки, пряма реклама. Як правило, ці стратегії обходяться дорожче, ніж стратегії проштовхування. При цьому витрати фіксовані, тоді як для стратегій проштовхування вони в основному пропорційні об'єму продажів, тобто переносяться легше малими фірмами. Цінність стратегії втягування для фірми складається в тому, що її успіх нейтралізує можливість тиску з боку продавців і забезпечує їй широкомасштабне співробітництво.

Фактично стратегію втягування можливо розглядати як довгострокову інвестицію. Замість того щоб орієнтувати зусилля по просуванню товарів на збутову мережу з неминучим ризиком підвищення цін, фірма намагається створити імідж марки і набути капітал відомості, що з плином часу забезпечить кращі гарантії взаємодії з посередниками.

Стратегія втягування широко використовується для споживчих товарів, з довгими каналами збуту та за значної кількості доступних засобів комунікації.

На практиці обидві ці комунікаційні стратегії доповнюють одна одну і більшість фірм застосовує змішані стратегії, розподіляючи свої зусилля по комунікації просування товарів між кінцевим попитом і системою збуту, і фірма Дюпон не є виключенням. Проте варто розуміти, що зростання витрат на торгівельний персонал та підвищення селективності інформаційних засобів, що дозволяє постійно знижувати вартість одного контакту через рекламу, створюють передумови для того, щоб надавати перевагу стратегії втягування.

Висновки до розділу 1

Високий рівень витрат постійно стимулює фірму Дюпон до пошуку більш довершених методів збуту. При цьому очевидно, що функції збуту можливо передати, проте їх неможливо виключити. З точки зору фірми Дюпон, передача ряду функцій посередникам виправдана в тій мірі, в якій вони завдяки своїй спеціалізації здатні виконувати їх більш ефективно та з меншими витратами, а ніж сама фірма Дюпон, а обумовлене це п'ятьма головними факторами: скорочення числа контактів, економія на масштабі, зменшення функціональної невідповідності, покращення асортименту, покращення обслуговування.

Чим більше насичений і “розкручений” ринок, а ринок ЗЗР рухається в цьому напрямку, тим чіткіша і стабільніша його структура і це накладає свій відбиток. В умовах жорсткої конкуренції продавати товар “як получится” не пройде.

Вибираючи селективну систему збуту, фірма Дюпон свідомо обмежує доступність товару, щоб знизити витрати розподілення і добитися від посередників більш ефективного співробітництва. Це співробітництво може приймати різні форми: участь у витратах на рекламу і просування товару; допуск в збутову мережу нових товарів або товарів, які важко продати; підтримання значних товарних запасів; інформування виробника; надання споживачам додаткових послуг.

Проте варто пам'ятати про головну небезпеку селективної системи – нездатність досягнути необхідного рівня охоплення ринку. Фірма Дюпон повинна слідкувати за тим, щоб кінцевий споживач міг легко знайти дистриб'юторів, інакше низька доступність призведе до значних втрат потенційних продажів.

Таким чином, надаючи перевагу селективній системі збуту, фірма Дюпон розуміє, що це рішення несе за собою вибір короткого непрямого каналу.

Ще один важливий фактор, що впливає на структуру дистриб'юції: в силу специфіки ринку потрібно мати багато точок кінцевого продажу (торгівельного персоналу), тим більше дистриб'юторів доводиться наймати.

З точки зору виробника, чим довший канал, тим важче його контролювати. Саме тому фірма Дюпон використовує короткі непрямі канали. З іншого боку, короткі канали бажані для товарів високої технічної складності, що вимагають значного післяпродажного обслуговування і підтримки. Крім того, короткий канал полегшує фірмі процес управління нововведеннями на початковій стадії їх життєвого циклу, коли необхідні великі зусилля по просуванню товару. Важливим аргументом є те, що збутові витрати будуть поділені з іншими товарами, що проходять через тих самих посередників.

На вибір збутової мережі впливає також широта товарної гами. Фірма Дюпон, що спеціалізується на сфокусованому невеликому асортименті товарів, змушена звертатись за допомогою до дистриб'юторів, щоб забезпечити свою присутність в потрібних торговельних точках (філіях, складах, представники з продажу).

Характеристики товарів фірми Дюпон (певна громіздкість, вимоги до зберігання та доставки, необхідність навчання персоналу, та управління нововведеннями) змушують звертатись до дистриб'юторів.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЮПОН–УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Дюпон-Україна»

У 2019 корпорація Дюпон святкувала 217 років існування, що відмічене науковими досягненнями та новітніми розробками: фірма пропонує товари та послуги, що покращують життя людей всюди і у всіх сферах. Дюпон, головний офіс якого розміщується в місті Уілмінгтон (штат Делавер, США), виходить на ринки з науково-обґрунтованими рішеннями, що змінюють життя людей в галузях харчування, медицини, одягу, будівництва та інтер'єрів будинків, електроніки, транспорту, сільського господарства та багатьох інших галузей.

Відділ засобів захисту рослин фірми Дюпон займається створенням, виробництвом та збутом широкого асортименту засобів захисту рослин на світовому ринку.

Дюпон працює в цій галузі вже більше 80 років. Завдання підрозділу допомогти фермерам всього світу досягати успіху, шляхом забезпечення їхніх потреб препаратами та послугами, які найкращим чином відповідають їх прагненням виробляти безпечні, високоякісні продукти харчування, корми та технічні культури. Фірма намагається встановлювати стандарти в рішенні проблем захисту рослин, з якими стикаються господарства у всьому світі, в тому числі в Україні, на благо суспільства, збереження навколишнього середовища та власної комерційної діяльності.

У своєму прагненні до нових досягнень, Дюпон бережно відноситься до своїх традицій і того досвіду, який вдалося накопичити за час свого існування.

Весь ринок засобів захисту рослин в Україні в 2016 році склав 117 млн. доларів США в контрактних цінах без ПДВ, в 2017 році 139 млн. доларів, у 2018 р.- 150 млн.

На Україні зареєстровано близько п'ятисот препаратів різних груп: гербіцидів, фунгіцидів, інсектицидів, протравників насіння, дефоліантів. Кількість препаратів стрімко збільшується, за рахунок реєстрації нових торгових марок учасниками ринку. Збільшення поставок відбувається за рахунок збільшення постачання оригінальних продуктів від лідерів світового ринку та генеричних продуктів в основному із Азіатських країн (Китаю, Індії), а також деяких західно та східно-європейських країн.

Основна доля ринку оригінальних продуктів належить світовим лідерам – хімічним концернам: Байер АГ (Німеччина), Сингента (Швейцарія), Дюпон (Швейцарія), БАСФ (Німеччина), ДоуАгросайенсіс (США). Все ці фірми мають в Україні або представництва, або зареєстровані юридичні особи та мають сформовані організаційні структури для ведення такого бізнесу. Як правило, всі фірми реалізують збутову стратегію через дистриб'юторів.

В цілому ринок засобів захисту рослин є динамічним ринком, хоча його потенціал у десятки разів поступається об'ємам ринку США та Європейських країн, а також в 1, 5 рази ринку Росії, в 2 рази ринку Польщі.

В Україні ТОВ «Дюпон-Україна» працює з 1992 року. Підрозділ продажу засобів захисту рослин пропонує фокусований асортимент препаратів для сільськогосподарських підприємств через мережу незалежних фірм-дистриб'юторів.

Товарний асортимент фірми Дюпон. Асортимент в даний момент складається з 11 зареєстрованих ТМ фірми, та розділяється на 2 групи, ключовою з яких є група гербіцидів – це 8 ТМ для захисту проти бур'янів основних сільськогосподарських культур. Інша група товарів складається з 2-х ТМ фунгіцидів для захисту картоплі, помідорів та виноградників проти основних хвороб цих культур. Кожний товарний асортимент потребує власної стратегії маркетингу. Широта товарного асортименту визначається цілями, які фірма ставить перед собою. ТОВ «Дюпон-Україна» зацікавлено перше за все у високій прибутковості бізнесу, і саме тому має вузький асортимент найбільш прибуткових

препаратів в Україні. До прикладу, в країнах Східної Європи фірма пропонує від 13 до 20 ТМ засобів захисту рослин у кожній країні.

Гербіциди успішно використовуються товаровиробниками для захисту від бур'янів основних, пріоритетних для України сільськогосподарських культур – зернових колосових (озима та яра пшениця, ячмінь), кукурудзи, цукрових буряків, сої, льону. Всі гербіциди належать до одного класу діючих речовин – сульфонілсечовин, який ефективно працює для захисту культур протягом вже більше 2-х десятиліть.

Для захисту посівів зернових колосових культур ТОВ «Дюпон-Україна» пропонує 4 ТМ, а саме гербіциди Гранстар Про, Ларен Про, Калібр, Еллай супер. Гранстар Про та Калібр позиціонуються для використання в середньому та преміум класі гербіцидів та позиціонуються як гербіцид №1 для високоефективного захисту озимих зернових культур. Калібр - для розширеного спектру бур'янів, в тому числі проблемних. Ларен Про позиціонується як недорогий, високоефективний гербіцид, в тому числі для контролю деяких багаторічних бур'янів. Еллай супер – недорогий гербіцид для раннього контролю бур'янів.

Для захисту посівів кукурудзи ТОВ «Дюпон-Україна» пропонує 4 продукти, а саме гербіциди Тітус, Базис, Таск та Хармоні. Тітус і Базис також пропонуються для використання в преміум та преміум “+” класі гербіцидів для післясходового захисту кукурудзи і позиціонуються як професійні інструменти для ведення бізнесу по вирощуванню зерна кукурудзи, проте для різних регіонів та термінів застосування. Таск – гербіцид для контролю всіх проблемних бур'янів у посівах кукурудзи. Хармоні - для споживання в дешевому сегменті, як в чистому вигляді так і в сумішах з іншими гербіцидами. По спектру дії контролює тільки дводольні однорічні бур'яни.

Хармоні також ефективно використовується для економічного захисту посівів льону та сої проти бур'янів.

Для захисту посівів цукрових буряків ТОВ «Дюпон-Україна» пропонує унікальний та єдиний на даний час зареєстрований гербіцид із родини сульфонілсечовин – Карібу.

Комерціалізація гербіцидів фірми Дюпон на основі сульфонілсечовин почалась в 1982 р., хоча винайдені вони були у 1975 році. Технологія СМ (сульфонілсечовин) сприяла підвищенню урожайності у фермерів, значно знизила вплив на навколишнє середовище та поклала початок одному із найважливіших проривів у сфері засобів захисту рослин.

Головними перевагами класу гербіцидів, що є основою портфелю ТМ є: низька норма внесення, низький рівень залишкових кількостей або їх відсутність в культурах, відмінна врожайність, швидкий розклад у ґрунті під впливом мікроорганізмів та хімічних процесів, мінімальний потенціал накопичення в ґрунтових водах, мінімальний потенціал зносу парів.

Із плином часу для ринку України ТОВ «Дюпон-Україна» планує розширити товарний асортимент. Серед причин, за якими фірма буде насичувати асортимент, слід відмітити намагання отримати додатковий прибуток, спробу задовольнити потреби дистриб'юторів, що скаржаться на пробіли в існуючому асортименті, намагання недопущення конкурентів, вихід на нові сегменти ринку, а також для захисту ТМ, у яких скоро витікає термін патентного захисту на деякі діючі речовини. В той же час, фірма чітко розуміє, що перенасичення асортименту може призвести до зменшення загального прибутку, так як товари можуть почати підривати збут один одного, а споживачі можуть бути заплутаними. Саме тому, при випуску нових товарів фірма впевнюється, що новинка помітно відрізняється від тих ТМ, що вже випущені на ринок.

В сфері засобів захисту рослин (ЗЗР), у якій ТОВ «Дюпон-Україна» веде міжнародний бізнес в Україні, процес дистриб'юції розвивається якби в двох напрямках. З одного боку йде посилення впливу великих дистриб'юторів, які працюють з широким асортиментом і великою кількістю кінцевих споживачів. Проте добрі перспективи мають і невеликі дистриб'ютори, які не відомі в масштабах України, проте прекрасно покривають свій регіон, або навіть область,

знають місцеві умови і достатньо важливі для споживачів. Якщо говорити про те, як буде проходити укрупнення, то тут можливі два варіанти: одні дистриб'ютори можуть бути поглинуті більш крупними, інші почнуть продуктивно співпрацювати з ними, шляхом забезпечення дистриб'юції в своєму регіоні, оскільки добре знають місцеву специфіку, і будуть завжди виживати, тому що великі дистриб'ютори не готові в кожне село завозити продукції великими партіями.

Є думка, що на даному етапі розвитку українського ринку доречніше було б вести мову про “виживання” дистриб'юції як такої. Мова йде про те, що при роботі із великими кінцевими споживачами даний вид бізнесу стає не цікавим. Одна із причин подібної ситуації заключається в тому, що сьогодні великі кінцеві споживачі, а це як правило великі агрокорпорації, диктують свою політику, прямо як мережі VIP-роздрібу у сфері продуктів харчування. Їхня система торгових націнок і термінів повернення платежів є абсолютно неприйнятною для дрібних та середніх дистриб'юторів. В особливості, відсрочка платежів складає 180 та іноді більше днів. Дистриб'ютор дозволити собі подібні “вільності” просто не може. Створення великий агрокорпорацій почалось давно. Важко сказати, скільки на них приходить продажів, проте цей відсоток постійно зростає і становить значну частину. Прикладами таких корпорацій є: ТОВ Нафком (100 тис га землі), Корпорація МАК (12 тисяч), Приват Агро (100 тисяч), ТОВ Земля і Воля (23 тисячі), ТОВ Агропродінвест (60 тисяч), Корпорація Липівка, ТОВ Агрорегіон, Шахта ім Засядько, ТОВ Агро-Овен, Маріупольський металургічний комбінат та багато інших. Тому дистриб'юція в цьому сегменті набуває характеру “обслуговування” VIP клієнтів, а менеджер перетворюється в звичайного експедитора, завданням якого є доставка раніше сформованого замовлення. Тобто мова не йде про формування дистриб'ютором власної стратегії. Змінити ситуацію, що склалась на такому етапі, можливо і необхідно шляхом створення нових схем виробник-дистриб'ютор – продавець – споживач. А виробникам необхідно серйозно задуматись над формуванням чіткої цінової політики, жорсткої градації цін, створенням прийнятних для дистриб'ютора умов.

Проте і виробник сьогодні вимушений грати по правилам, що встановлюються VIP клієнтами, хоча і мають можливість вибору. Можливо сказати, що процес розвитку VIP клієнтів є загальною тенденцією, і після закінчення мораторію на продаж землі, цей процес може прискоритись. Подібно, як перспективи дистрибуції в розвитку FMCG-компаній з великими портфелями торгових марок і системним підходом до управління продажами лежать у фокус-групах, так і в сегменті продажів ЗЗР великим агрокорпораціям через дистриб'юторів вихід може лежати теж у фокус-групах. Маючи такі структури, є шанс знайти компромісні рішення в діалозі між постачальниками та покупцями.

В нинішніх ринкових умовах, що стрімко змінюються, будь-яка фірма може опинитись в ситуації, коли попередні форми роботи перестають бути ефективними. Важливо в такий момент задуматись, що для компанії головне, а що вторинне. Варіантів дуже багато, і необхідно все оцінити, зважити і знайти саме свій вихід, тому що безвихідних ситуацій не існує. Мова йде, по суті, про адаптацію стратегії в нових умовах, оскільки ті, що були розроблені вчора, необхідно змінювати. Це азбука: визначитись для чого компанія існує на ринку, які її роль і місце сьогодні, якими можуть бути завтра і через рік. Що вона може робити краще, як і чому.

ТОВ «Дюпон-Україна» працює в Україні на 2-х ринках:

1. Ринку виробників сільськогосподарської продукції – окремі господарства (як юридичні так і часто фізичні особи), що купують товари для використання їх в процесі вирощування сільськогосподарських культур в офіційних дистриб'юторів та великої кількості дилерів (ринок великих господарств та агрокорпорацій, ринок середніх господарств, ринок дрібних та фермерських господарств).

2. Ринку дистриб'юторів – організацій, що закупають товари для послідуного перепродажу їх з прибутком для себе.

Аналіз факторів мікроркетингового середовища. Маркетингові посередники.

Маркетингові посередники – це фірми, які допомагають компанії в просуванні, збуті та розподіленні її товарів серед споживачів.

а) торгівельні посередники

– дилери, дистриб'ютори, роздрібні продавці

б) консалтингові фірми з організації руху товарів (логістичні фірми)

– управління запасами, складування, транспортування

в) агенства з надання маркетингових послуг

– маркетинговий консалтинг, маркетингові дослідження, рекламні агенства

г) кредитно-фінансові установи

– банки, кредитні компанії, страхові компанії

д) аудиторські фірми

Торгівельні посередники. Як вже відмічалось ТОВ «Дюпон-Україна» обслуговує ринок України через мережу торгівельних посередників - дистриб'юторів. Торгівельні посередники – це ділові фірми, що допомагають фірмі шукати споживачів та безпосередньо продавати їм товари фірми Дюпон. Відповідь на питання навіщо потрібні фірмі торгівельні посередники, полягає в тому, що вони можуть і успішно виконують ряд функцій – забезпечення зручності місця, часу та процедури придбання товару замовниками із меншими витратами, а ніж могла б це зробити сама фірма. Зручність місця створюється шляхом накопичення запасів продукції або регулярного їх поповнення в місцях розміщення самих споживачів. Зручність часу створюється за рахунок експонування та забезпечення присутності товару в періоди, коли споживачі хочуть купувати їх. Зручність процедури купівлі заключається в продажу товарів із одночасною передачею права володіння ним.

Дистриб'юторами користуються, коли із їх допомогою можливо більш ефективно виконувати одну або декілька наступних функцій :

За Котлером:

1. Збут і його стимулювання.
2. Закупівля та формування товарного асортименту.

3. Разбивання великих партій товару на дрібні.
4. Складування.
5. Транспортування.
6. Фінансування.
7. Прийняття ризику.
8. Надання інформації про ринок.

За Ламбенем:

1. Транспортування.
2. Разбивання великих партій товару на дрібні.
3. Зберігання.
4. Сорткування.
5. Контакткування із споживачами та встановлення відносин.
6. Інформування (збір та розповсюдження інформації).
7. Просування (шляхом реклами та стимулювання збуту).

В доповнення до основних функцій посередники також виконують кредитування, надають гарантії, здійснюють доставку та обслуговування. Головна економічна функція каналів розподілення ґрунтується на ліквідації невідповідності, що існує між попитом та пропозицією. Як і у всьому світі, в останні роки зростанню дистриб'юції сприяє декілька значних тенденцій в економіці: зростання масового виробництва на великих підприємствах, віддалених від основних користувачів готової продукції; збільшення об'ємів продукції, збільшення кількості рівнів проміжних дилерів; загострення необхідності пристосовувати товари до потреб кінцевих користувачів з точки зору кількості, упаковки та різноманітностей.

Як би ТОВ «Дюпон-Україна» захотіло самостійно забезпечувати вищезгадані зручності, їй прийшлося би фінансувати, організовувати і забезпечувати роботу великої системи торгівельних точок в масштабах всієї України. Тому фірма вважає більш доцільним підтримування співробітництва із системою незалежних торгівельних посередників.

Сьогодні фірма має справу не із великою кількістю незалежних дрібних посередників, а із великими та постійно зростаючими посередницькими організаціями. Основна кількість товару продається через торгівельні підприємства, що володіють сіткою філій або представництв. Так в 2016 році це було 20 фірм. Дистриб'ютори представлені із різних міст і регіонів України, а також різного рівня та об'ємів продажів. Всього фірм зайнятих в цій сфері в Україні за різними оцінками від 150 до 200 і представлені вони в основному приватними підприємствами. Найбільшими дистриб'юторами фірми Дюпон є чотири компанії, а саме ДП Райз Агросервіс, МПП Ерідон, ТОВ Габен, ТОВ Тридента Агро. Ці ж компанії є самими великими фірмами у сфері дистриб'юції засобів захисту рослин, а також деяких інших товарів в Україні (насіння, мінеральних добрив). Вони пропонують широкий асортимент товарів для сільськогосподарських виробників через розгалужену сітку власних філій в різних точках України. Серед інших категорій дистриб'юторів слід відмітити 6 інших фірм (Украгросервіс, Українська Аграрнохімічна компанія, Агроскоп, Агріматко, Агрофармахім, Агрохімцентр), які обслуговують декілька областей та їх споживачів. Всі решта фірм працюють як правило в межах одної, або двох сусідніх областей або районів.

Важливою характеристикою дистриб'юції засобів захисту рослин в Україні практично всіх основних компаній виробників, є відсутність чіткого територіального розподілення сфер діяльності фірм дистриб'юторів, внаслідок чого часто виникають конфлікти через різного роду зниження цін, умов постачання і т.п, і нерідко конфлікти виникають також при продажі товарів кінцевим споживачам між дистриб'юторами фірми виробника і самою фірмою виробником (особливо це стосується фірми Сингента, яка використовує також пряму дистриб'юцію).

Якщо мову вести про ефективність того чи іншого каналу просування, то в будь-якому виді бізнесу найбільш ефективним буде спосіб, при якому компанія, що володіє торговою маркою, найбільш повно контролює проходження товару до кінцевого споживача, або іншими словами, наявність власної мережі філій. У всіх

решта випадках, неможливо отримати від компанії партнера тієї ж зацікавленості в просуванні саме нашої торгівельної марки, котру маємо ми. Історично на ринку ЗЗР склалась наступна ситуація:

З боку постачальників (виробників), не дивлячись на присутність кількох великих міжнародних гравців, пряма дистриб'юція не використовується. Всі компанії продають через дистриб'юторів, за виключенням поодиноких випадків прямих продажів з боку великих виробників великим покупцям (історично так склалось) та більш часто малими виробниками за відсутності бажання з боку дистриб'юторів торгувати їхньою продукцією. Негативною характерною рисою ринку є відсутність закріплення по територіям серед дистриб'юторів, що не практикуються навіть серед найбільш передових компаній. В такій ситуації часто виникають проблеми із витримуванням цінової політики, а саме цінові війни, “злив” товару. Всі основні гравці мають торгівельних представників, в обов'язки яких входить менеджмент території, створення обізнаності та попиту на продукти на рівні кінцевих споживачів, співпраця з філіями національних та регіональних дистриб'юторів.

З боку дистриб'юторів найбільш поширений продаж через власну роздрібну сітку з територіальних одиниць, таких як філії або представництва в регіонах, що мають склади або поставляють продукцію із централізованих складів, і мають ту чи іншу кількість регіональних представників з продажу в регіоні.

Для різних товарних груп структура каналів залишається не змінною. Різниця може тільки бути у рівні їхнього розвитку. Відомо, що чим більше насичений і “розкручений” ринок, тим структура чіткіша і стабільніша. Товар, якого на ринку мало, можливо продавати як виходить. Проте в умовах жорсткої конкуренції продавати товар “як виходить” не пройде.

Ще один важливий фактор, що впливає на структуру каналів дистриб'юції: чим більше потрібно мати точок кінцевого продажу, тим більше операторів приходить наймати. Зрозуміло, що для продажу дорогої побутової техніки або автомобілів достатньо мати 1-2 спеціалізованих точки продажу в найбільших

містах України, то для товарів ринку ЗЗР необхідно мати їх набагато більшу кількість. Так середні дистриб'ютори мають 1-2 регіональних представники в області, національні 3-6 чоловік, найбільш передові прагнуть мати одного представника на максимум 2 райони.

Логістичні посередники. Серед спеціалістів по організації зберігання товарів варто відмітити фірму Раввайвел – Експрес, яка займається наданням послуг по тимчасовому складуванню продукції, яка постачається в Україну на умовах DDU, склад цієї ж фірми в м. Обухів. Склад є найбільш сучасним з точки зору безпеки та можливостей зберігання, вартості зберігання, оперативності відвантаження, зручності розташування. Послугами цієї фірми також користуються основні конкуренти фірми Дюпон – БАСФ, Байер, Кемінова, ФМС. Фірма Сингента працює через митно-ліцензійний склад у м. Корсунь-Шевченківський ТОВ Агро-рось, та кілька регіональних складів у регіонах. ТОВ Байер використовує також митно-ліцензійний склад поблизу м. Київ ТОВ Ост-Вест-Експрес.

Дистриб'юри. Так як фірма Дюпон не має прямих продажів, вся діяльність здійснюється через компанії дистриб'юторів, серед яких: Райз-Агросервіс, Елідон, Габен, Тридента Агро, Агрофармахім, Агріматко, Агроскоп, Укаагросервіс, Агротек, Агро-Рось, Агрозахист Схід, Гран Агро, Юнітек, Макон, Арохімцентр, Фрідом-Фарм, Екопрод та інші.

Сумарно за 2018 рік всі дистриб'ютори реалізували продукції на 18 567 074 млн. дол.

В таблиці 2.1. наведені продажі за кожним дистриб'ютором.

Таблиця 2.1.

Продажі ТОВ «Дюпон-Україна» через дистриб'юторів у 2017-2018 році.

Дистриб'ютор	Продажі, дол США, 2017	Доля, %	Продажі, дол США, 2018	Доля, %
Райз-Агросервіс, Київ	7 561 840,00	43,58	5 596 000,00	30,14
Ерідон, Київ	3 314 112,00	19,10	4 000 000,00	21,54
Габен, Львів	1 475 941,00	8,51	2 090 310,00	11,26
Тридента Агро	1 077 682,84	6,21	2 428 204,00	13,08
Агрофармахім, Дніпропетровськ	642 346,00	3,70	606 800,00	3,27
Агріматко, Київ	592 710,00	3,42	1 493 685,00	8,04
Агроскоп, Київ	489 985,00	2,82	507 930,00	2,74
Украагросервіс, Київ	323 064,00	1,86	170 025,00	0,92
Агротек, Донецьк	322 211,20	1,86	-	-
Українська аграрно- хімічна компанія	308 657,00	1,78	174 406,00	0,94
Агро-Рось, Корсунь- Шевченківський	283 613,20	1,63	103 894,00	0,56
Гран Агро, Луцьк	271 135,00	1,56	55 950,00	0,30
Агрозахист Схід	203 380,00	1,17	101 492,00	0,55
Агрохімцентр, Київ	148 688,60	0,86	238 910,00	1,29
Фрідом-Фарм, Херсон	101 817,90	0,59	150 449,00	0,81
Юнітек, Харків	74 708,50	0,43	-	-
Агрохім, Кіровоград	70 677,90	0,41	57 008,00	0,31
Макон, Сімферополь	67 709,28	0,39	-	-
Поділля-Агроінвест, Вінниця	21 293,00	0,12	-	-
Екопрод, Донецьк	-	-	100 560,00	0,54
Маркет Поліс, Запоріжжя	-	-	610 000,00	3,29
Агросинтез, Запоріжжя	-	-	81 451,00	0,44
Всього:	17 351 572,42	100,00	18 567 074,00	100,00

Джерело: складено автором на основі [12].

Таблиця 2.2.

Цілі відділу продажів та маркетингу ТОВ «Дюпон-Україна»(2019)
План продажів 60,5 млн. дол., маржинальність 26%, бюджет 4 млн. дол.

ЦІЛІ	ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ
1. ПЕРСОНАЛ Сильна, мотивована команда	<ul style="list-style-type: none"> • Підбір людей (3 чол) • Регулярні навчання та тестування команди з продажів • Досягнення високого рівня взаємодії між відділами продажів, маркетингу та постачання (логістики)
2. ОРІЄНТАЦІЯ НА КЛІЄНТА Управління каналами збуту (дистриб'юція) та агрохолдинги	<ul style="list-style-type: none"> • Покращити створення попиту за рахунок Push & Pull strategies • Посилити (розширити) мережу дистриб'юторів (2 дистриб'ютори) • Збір оплат по договорах постачання (згідно комерційних умов) • Розробка нових комерційних умов сезону 2020 та спеціальної пропозиції для агрохолдингів
3. ЗНАННЯ РИНКУ ТА КЛІЄНТІВ Імплементування маркетингових планів	<ul style="list-style-type: none"> • Increase level of DAS products market position/share/potential and renew MC materials (Quelex/Pallas Extra) • Renew VP/MC packages for TOP & growing products: Acanto+, Tanos, Abrusta & Pallas / Galera Super • Prepare / adopt MC for Zorvec™ and new DAS OSR H • Further development of Digital tools / practices (PPC/ Eloqua); SFDC & segmentation refreshment • RBT's / knowledge transfer / build new image of UA sales & mktg teams
4. ФУНГІЦИДНИЙ ПОРТФЕЛЬ Посилення зростання портфелю	<ul style="list-style-type: none"> • Захист позицій Аканто Плюс (18 млн дол) в умовах почилення конкуренції з боку генериків • Зростання на 5% продажів Абруста та Вареон/Таліус (досягнення 4 млн дол) • Захист позицій Танос (11 млн дол) & Курзатів (0,8 млн) • Вихід/запуск на ринок фунгіциду Зорвек (0,5 млн дол) • Створення додаткового попиту для спец фунгіцидів

	(зростання 4%)
--	----------------

Продовження таблиці 2.2.

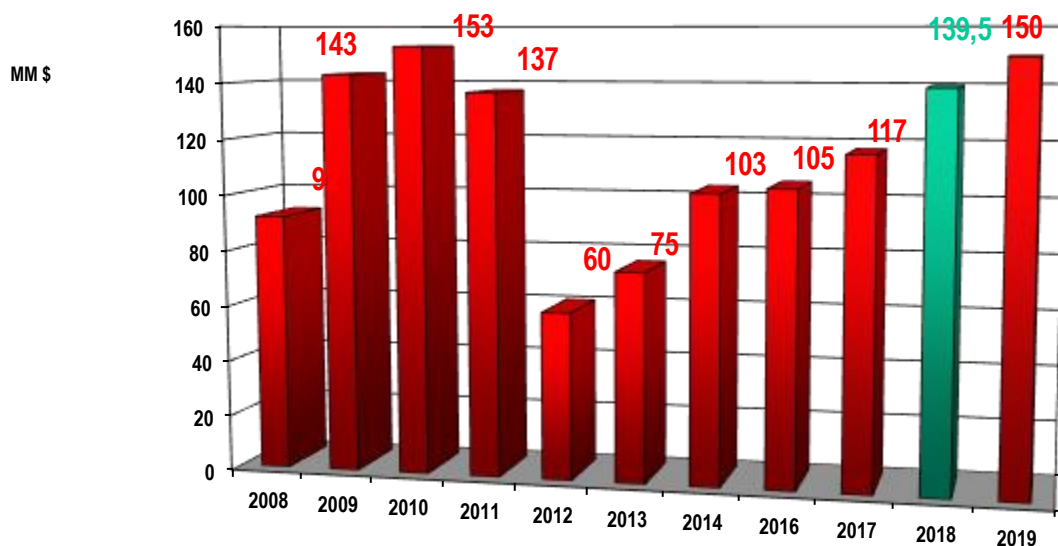
ЦІЛІ	ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ
5. ГЕРБИЦИДНИЙ ПОРТФЕЛЬ Захист існуючого портфелю та вихід на ринок новинок	<ul style="list-style-type: none"> Захист «старого» портфелю: Продаж 7 млн дол кук портфелю, та 1,2+ млн Хармоні класік . Вихід на ринок Квелексу та Палласу Екстра – мін 1,0 млн дол Підготовка ринку та команди для новинок 2020 Створення попиту на рівні дистриб'юторів, АХ та кінцевих споживачів
6.ІНСЕКТИЦИДНИЙ ПОРТФЕЛЬ Органічне зростання	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечити 10 % зростання інсектицидного портфелю

Джерело: складено автором на основі [12].

Конкуренти. Конкурентна структура ринку - це та система, у рамках якої фірма здійснює свою діяльність. М. Портер відмічав: “Суть формулювання стратегії ґрунтується на боротьбі із конкурентами”. Від сили конкурентів та їх здібностей в багато в чому залежить привабливість ринку чи ринкових сегментів. Таким чином, оцінка мотивацій конкурентів має життєво важливо значення для фірми.

Ринок України характеризується певним рівнем конкуренції. Основними конкурентами фірми Дюпон на ринку постачання засобів захисту рослин є світові хімічні концерни: Байер АГ (Германія), Сингента (Швейцарія), ДоуАгросайенсіс (США), БАСФ (Германія), Монсатно (США). На ринку також присутні і активно пропонують свої товари менш відомі іноземні виробники (ФМС, Кемінова, Нуфарм, Штефес, Агрокемі) а також виробники генеричних продуктів. В першу чергу це Агросфера, Нертус, Презенс (Україна), Август (Росія) та інші. Вони пропонують певний асортимент ЗЗР на основі діючих речовин (як інсектицидів,

фунгіцидів, так і гербіцидів, термін патентного захисту яких витік як в Україні



так і в країнах з яких їх постачають (Індія, Китай, країни Східної Європи).

Рис 2.1 Об'єм ринку 33Р по роках (2008- 2018)

Джерело: складено автором на основі [12].

Виробники генеричних продуктів також активно формують власні мережі представництв та філій, а також залучають активно дрібних та середніх дистриб'юторів.

Щоб правильно та в достатній мірі оцінити конкурентів Ж.Ламбен рекомендує дати відповіді на наступні основні питання:

- Яка конкурентна структура ринку?
- Які долі ринку займають три-п'ять основних конкурентів?
- Який тип конкурентної поведінки переважає на ринку?
- Яка сила конкурентних брендів?
- Яка природа конкурентних переваг у прямих конкурентів?
- Наскільки стабільні ці конкурентні переваги?
- В чому заключаються основні цілі конкурентів?
- Які слабкі та сильні сторони конкурентів?

Збір такої інформації передбачає наявність системи спостереження за конкурентами, що здійснюється силами відділу маркетингу та безпосередньо регіональними представниками.

Світові лідери мають або представництва (ДоуАгросайенсіс (США), БАСФ (Германія), або зареєстровані юридичні особи (ТОВ Байер, ТОВ Сингента, ТОВ Монсанто, та мають або сформовані організаційні структури для ведення цього бізнесу або працюють через мережу незалежних дистриб'юторів та дилерів. Постачальники генеричних продуктів мають українські юридичні особи, мають сформовані структури, особливо це стосується ТОВ Агросфера, ТОВ Нертус, або в більшості випадків продають свої товари знову ж таки через дистриб'юторів, дилерів, приватних підприємців, або на пряму для великих споживачів. Фірма Доуагосайенсіс використовує схему прямого постачання продукції на адресу дистриб'юторів, уникаючи складування та зберігання продукції. Цей крок знижує їхні витрати, з іншого боку він створює додатковий тиск на дистриб'ютора. Дистриб'ютор змушений розмитнювати великі об'єми товарів, робити це завчасно, зберігати за власний кошт, нести ризики по зберіганню. Це вимиває обігові кошти дистриб'ютора і безпосередньо впливає на об'єми закупівлі у інших дистриб'юторів.

Таблиця 2.3.

Аналіз пріоритетних конкурентів ТОВ «Дюпон-Україна»

Маркетингові перемінні	Дюпон	Сингента	Байер	БАСФ	ДОУ	Агросфера
Товар						
Якість	9	9	9	9	9	5
Ціна	9	9	8	8	10	10
Асортимент	3	10	9	8	7	10
Упаковка	10	10	10	10	10	6
Оцінка по:						
□ Іміджу	10	9	10	9	9	6

□ Ефективності	10	10	10	9	10	5
Бренди	9	7	8	7	6	3

Продовження таблиці 2.3.

Збут	Дюпон	Сингента	Байер	БАСФ	ДОУ	Агросфера
Число дистриб'юторів (шт)	15	60	45	36	11	50
Об'єми реалізації 2005 (млн. дол)	18	28	32	17	15	17
Покриття ринку	7	9	9	6	6	8
Прямі продажі	0	4	0	0	0	7
Маржа	7	7	9	7	10	7
Ціна	7	7	9	8	10	7
Знижки	5	7	10	8	10	5
Стимулювання збуту	5	8	10	5	4	8
Відношення до споживачів	10	8	10	9	8	6
Торговий персонал						
Кількість торгового персоналу	13	26	25	4	5	20
Якість	10	8	9	8	8	3
Частота контактів	5	8	10	3	4	8
Підготовка	9	8	8	8	7	5
Реклама						
Розмір бюджету	5	8	10	5	4	10
Медіа-мікс	7	6	10	7	6	10
□ Пропозиція	3	5	10	10	6	8
□ Агробізнес	10	8	6	9	5	0

□ інші	3	9	7	5	4	9
Якість реклами	9	8	9	9	9	10

Продовження таблиці 2.3.

Стимулювання збуту	Дюпон	Сингента	Байер	БАСФ	ДОУ	Агросфера
Розмір бюджету	5	9	10	5	3	8
Демонстраційна активність	7	7	10	7	5	6
Тип стимулювання						
□ Цінове споживачів	0	5	0	0	0	10
□ Цінове дистриб'юторів	5	3	10	5	10	6
□ Матеріальне споживачів	0		10	3	0	8
□ Матеріальне персоналу дистриб'юторів	4					
Послуги						
Асортимент послуг	3	10	8	4	4	5
Умови доставки	7	8	8	7	10	9
Дослідження і розробки						
Розмір бюджету	5	5	10	7	4	3
Чисельність персоналу (чоловік)	1	9	4	1	0	3
Маркетингові дослідження						
Якість МДР	4	7	8	3	3	3
Банки даних	7	5	10	7	7	8
Ефективність	5		7	5	5	5

Джерело: складено автором на основі [12].

Аналіз таких наступних факторів мікроркетингового середовища як: агенства з надання маркетингових послуг, кредитно-фінансові установи, контактні аудиторії, засоби масової інформації, контактні аудиторії державних закладів, суспільство в цілому, внутрішні контактні аудиторії в даній роботі не проводився, проте враховувався.

Аналіз внутрішніх факторів фірми Дюпон. Корпоративні маркетингові цілі. Кожна компанія ставить перед собою ряд цілей і завдань, що відносяться до фінансової діяльності та дотриманню інтересів інших учасників бізнесу.

Встановлення цілей фірми переводить загальний напрямок її розвитку на довгострокову перспективу в конкретні завдання, що пов'язані з виробництвом та результатами діяльності. Цілі являють собою зобов'язання управлінського апарату фірми досягнути певних результатів в певний час.

Визначення цілей вимагається для кожного ключового результату, який менеджери вважають важливим для досягнення успіху. Як правило менеджмент ставить декілька цілей – досягнення певних показників рентабельності, збільшення об'ємів збуту, ресегментація ринку, мінімізація ризиків, інноваційна діяльність, формування іміджу і т.д. Для ефективного управління цілі повинні відповідати критеріям: цілі повинні бути організовані в ієрархічну структуру; цілі повинні бути виражені в кількісних атрибутах, бути реальними, тобто витікати із аналізу зовнішніх можливостей та сильних і слабких сторін фірми, цілі повинні бути послідовними. При цьому організаційна структура великих компаній включає в себе декілька рівнів постановки цілей і розробки відповідних стратегій.

Корпоративні цілі. На верхньому рівні ієрархії знаходяться загальні цілі компанії. Цілі компанії повинні орієнтуватися не на прибуток, а на методи його досягнення. На цьому рівні виділяються завдання по інноваціям, по залученню ресурсів, завдання по підвищенню продуктивності праці, соціальні завдання, завдання отримання прибутку та досягнення загального рівня продажів.

Стратегічні цілі підрозділу засобів захисту рослин. Самостійна бізнес-одиниця (СБО), за визначенням, повинна повинна обслуговувати певний ринок,

мати чітко окреслене коло клієнтів і конкурентів, керівники СБО контролюють ключові фактори ринкового успіху. Основні цілі на рівні СБО пов'язані із посиленням конкурентоздатності і створенням конкурентних переваг.

Незалежно від загальних цілей корпоративного рівня для кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми Дюпон, в даному випадку саме підрозділу засобів захисту рослин визначені стратегічні напрямки. Такими напрямками на глобальному рівні є:

Таблиця 2.4.

Місія та стратегії фірми Дюпон.

МІСІЯ	Сфокусоване зростання
СТРАТЕГІЇ	Ключові стратегії <ul style="list-style-type: none"> ❑ Збільшувати долю ринку шляхом пошуку прибуткових бізнес-можливостей на стабільному ринку ❑ Операційна ефективність сфокусована на продуктивності та управлінні змінними витратами ❑ Розширення бізнесу в суміжні сегменти з існуючою хімічною родиною продуктів ❑ Селективна і стратегічна експансія з продуктами третіх компаній ❑ Вибирати битви в яких можливо виграти – вигравати битви, які обрали
Що необхідно зробити	Ключові ініціативи: <ul style="list-style-type: none"> ❑ Зростання в плодово-овочевому сегменті ринку ❑ Розвивати франчайзинг у сфері сульфонілсечовин з метою максимізації прибутку ❑ Здійснювати операції інноваційним шляхом, ❑ Продовжувати покращення продуктивності виробництва та утилізації відходів ❑ Постійний організаційний розвиток

Джерело: складено автором на основі [12].

Відповідно задані стратегічні амбіції і роль фірми в цільових сегментах:

- лідера в сульфонілсечовинних гербіцидах,
- зайняття ніш у сегменті інсектицидів та фунгіцидів.

Перераховані амбіції відповідають ресурсам, якими володіє фірма.

Стратегія роботи на ринку України. Одна із основних проблем, яку корпорація Дюпон вирішила під час розробки стратегії міжнародного розвитку в Україні, був спосіб виходу в цільову країну (Україну) і вибір каналу збуту. З кількох альтернативних стратегій фірма вибрала прямий експорт. При прямому

експорті фірма приймає безпосередню участь в маркетингу своєї продукції на ринку України. В Україні було створене представництво, що відповідає за встановлення контактів і дослідження ринку, фізичне розподілення, складання експортної документації, ціноутворення і т.д. Так, такий підхід вимагає більше корпоративних ресурсів і пов'язаний з більшим ризиком. З іншого боку, фірма розраховує на збільшення об'ємів продажів, більший контроль, більш повну ринкову інформацію і накопичення досвіду.

Для того щоб використовувати стратегію прямого експорту, фірма спочатку створила представництво і співпрацює з незалежними місцевими посередниками, які закупають продукцію для перепродажу на ринку України на ексклюзивних умовах.

Наступним кроком є створення комерційної компанії (ТОВ) для забезпечення більшого контролю над діяльністю, більшої присутності на ринку, гнучкості та оперативності діяльності.



Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Дюпон – Україна»

Джерело: складено автором на основі [12].

Ресурси. Для будь-якої компанії гостро стоїть питання, з допомогою яких ресурсів реалізувати задумане. Загально відомо, що таких ресурсів два – люди і

капітал. Все решту , звичайно, крім самої бізнес-ідеї, можливо рахувати вторинним.

Для будь-якої компанії, особливо тієї що зростає, капітальні ресурси відіграють визначальну роль. ТОВ «Дюпон-Україна» в Україні має можливість залучати ресурси материнської компанії в рамках затвердженого бюджету. Такий бюджет не є самим великим серед основних конкурентів, проте є достатнім для ведення бізнесу в рамках визначеної стратегії фірми.

Що стосується трудових ресурсів, то у відділі ЗЗР працює 12 чоловік. Більша частина людей працює не перший рік в сфері продажу та просування засобів захисту рослин. Працівники регулярно проходять тренінги з різних сфер бізнесу та внутрішні навчання по продуктах фірми Дюпон. Мета кадрової політики – залучати кращих людей, вирощувати власні кадри і упр. персонал.

ТОВ «Дюпон-Україна» не має в Україні виробничих потужностей. Всі продукти виробляються за кордоном на потужностях для Європейського ринку.

Патентний захист. Патентний захист - залог прибутку, і область ЗЗР не є виключенням. Отримання патентів на виробництво товарів може закрити вихід на ринок потенційним конкурентам, по крайній мірі, на певний період. Дюпон володіє патентами на гербіциди, що активно продаються нині - Тітус, Базис, Таск, Карібу та фунгіцид Танос.

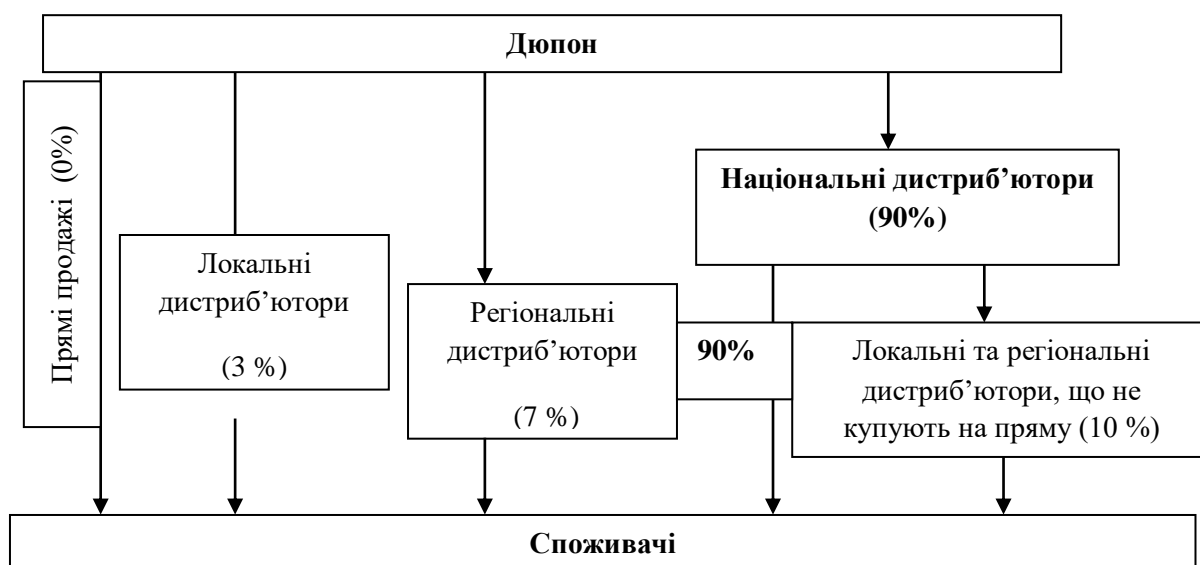


Рис. 2.3. Канали досягнення ринку ТОВ «Дюпон-Україна».

Джерело: складено автором на основі [12].

2.2. Діагностика фінансового стану підприємства ТОВ «Дюпон-Україна»

Завчасне проведення аналізу майнового стану підприємства дає можливість підприємству своєчасно реагувати на кризові явища сьогодення і забезпечувати стабільну та стійку діяльність підприємства.

Наступним здійснимо оцінку платоспроможності підприємства на основі аналізу коефіцієнтів покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності, чистого оборотного капіталу.

Таблиця 2.7.

Аналіз ліквідності ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Δ	%	Δ	%
Коефіцієнт покриття	8,6	6,6	8,1	-2,0	-23,3	1,5	22,7
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,8	2,6	2,0	-1,1	-29,9	-0,7	-25,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,08	0,09	-0,04	-33,3	0,01	12,5
Чистий оборотний капітал, тис.грн	89070	117899	130176	28829	32,37	12277	10,41

Джерело: Складено автором на основі [12].

Коефіцієнт покриття не є стабільним, проте протягом досліджуваного періоду знаходиться в межах норми (>2). Це означає, що в підприємства достатньо оборотних коштів для погашення своїх боргів.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності за досліджуваний період знаходилось в межах норми (>1), що свідчить про можливість підприємства негайно виплатити поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не є стабільним, проте прагне до нормативного показника ($>0,1$). Зобразимо отримані дані графічно на рис. 2.5.

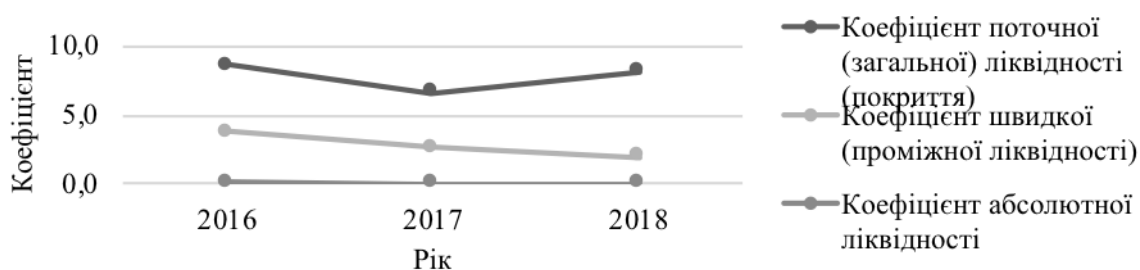


Рис. 2.5. Динаміка зміни показників ліквідності ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016-2018 рр.

Джерело: [Складено автором на основі попередніх розрахунків].

В період 2016-2018 рр. спостерігається позитивна тенденція зростання чистого оборотного капіталу. Це означає, що в підприємстві оборотні активи значно перевищують поточні зобов'язання.

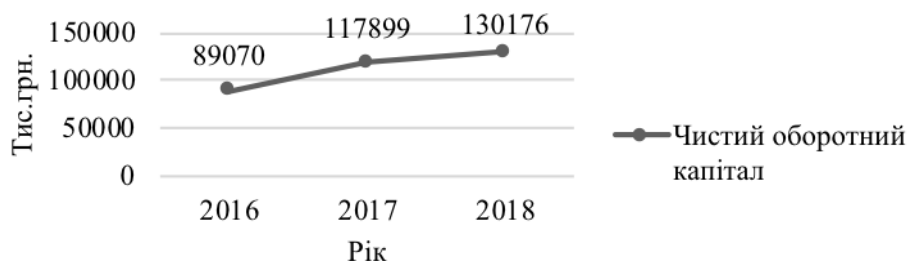


Рис. 2.6. Динаміка зміни Чистого оборотного капіталу ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016-2018 рр.

Джерело: [Складено автором на основі попередніх розрахунків].

Для оцінки фінансової стійкості розраховуються коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу.

Таблиця 2.8.

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Дюпон-Україна»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Δ	%	Δ	%
Коефіцієнт платоспроможності	0,73	0,68	0,75	-0,05	-6,85	0,07	10,29
Коефіцієнт фінансування	0,42	0,37	0,41	-0,02	-4,76	0,01	2,50
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,33	0,39	0,31	0,06	18,18	-0,08	-20,51
Коефіцієнт маневреності	0,87	0,77	0,89	-0,10	-11,49	0,12	15,58

Джерело: Складено автором на основі [12].

Нормативне значення коефіцієнта платоспроможності є $>0,5$, розраховані показники є більшими за дане значення, хоча є нестабільними в досліджуваний період.

Коефіцієнт фінансування знаходиться в межах норми, тобто менше 1, це означає, що підприємство здатне самостійно себе забезпечувати. Зобразимо отримані дані графічно на рис.2.7.

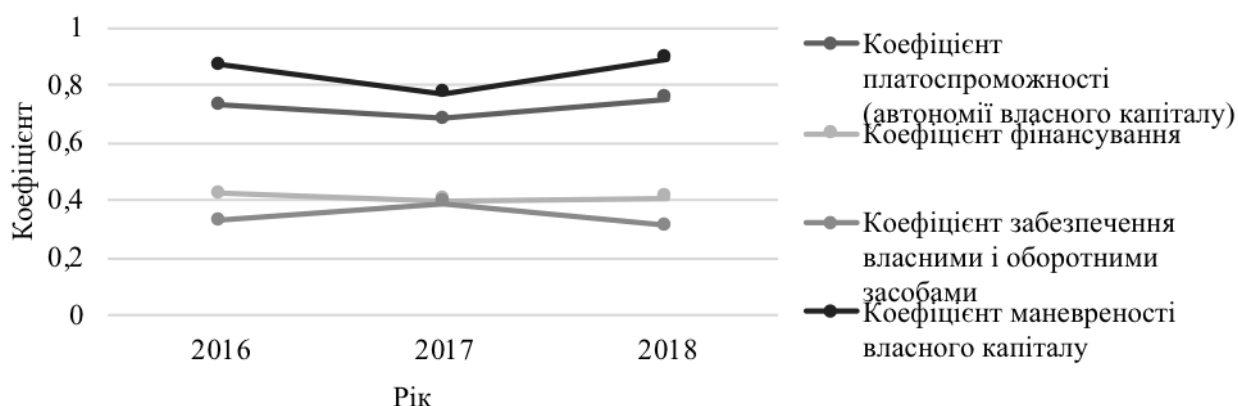


Рис. 2.7. Динаміка зміни показників ділової активності ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016-2018 рр.

Джерело: [Складено автором на основі попередніх розрахунків].

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами є більшим від 0,1, з чого можна зробити висновок, що на підприємстві ефективно функціонує логістична система, а саме - управління запасами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу в оптимальному своєму значенні повинен бути більшим 0,5 та зростати, що власне і відбулося за останній рік на підприємстві.

Коефіцієнти ділової активності знаходяться в межах норми, тож зробити висновок, що підприємство ТОВ «Дюпон-Україна» є достатньо стійким фінансово, та не залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності, строк погашення заборгованостей та фондівіддача. Занесемо розраховані дані до таблиці 2.9.

Коефіцієнти оборотності активів має тенденцію до зниження а показники дебіторської та кредиторської заборгованості мають тенденції до зростання. Це

означає, що підприємство не приділяє значної уваги погашенню заборгованостей і це є негативним явищем.

Фондовіддача має нестабільний характер, проте в останньому році спостерігається значне зростання показника, що означає підвищення ефективності використання основних фондів.

Таблиця 2.9.

Оцінка ділової активності ТОВ «Дюпон-Україна»

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	Δ	%	Δ	%
Коефіцієнт оборотності активів	1,19	1,18	1,02	-0,01	-0,84	-0,16	-13,56
Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості	6,47	6,89	7,02	0,42	6,49	0,13	1,89
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	11,31	13,03	14,06	1,72	15,21	1,03	7,90
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,56	2,11	2,14	-0,45	-17,58	0,03	1,42
Фондовіддача	3,1	2,8	4,5	-0,3	-9,68	1,7	60,71
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,66	1,5	1,4	-0,16	-9,64	-0,1	-6,67

Джерело: Складено автором на основі [12].

Коефіцієнт оборотності власного капіталу має тенденцію до зменшення, що свідчить про неефективне використання ресурсів.

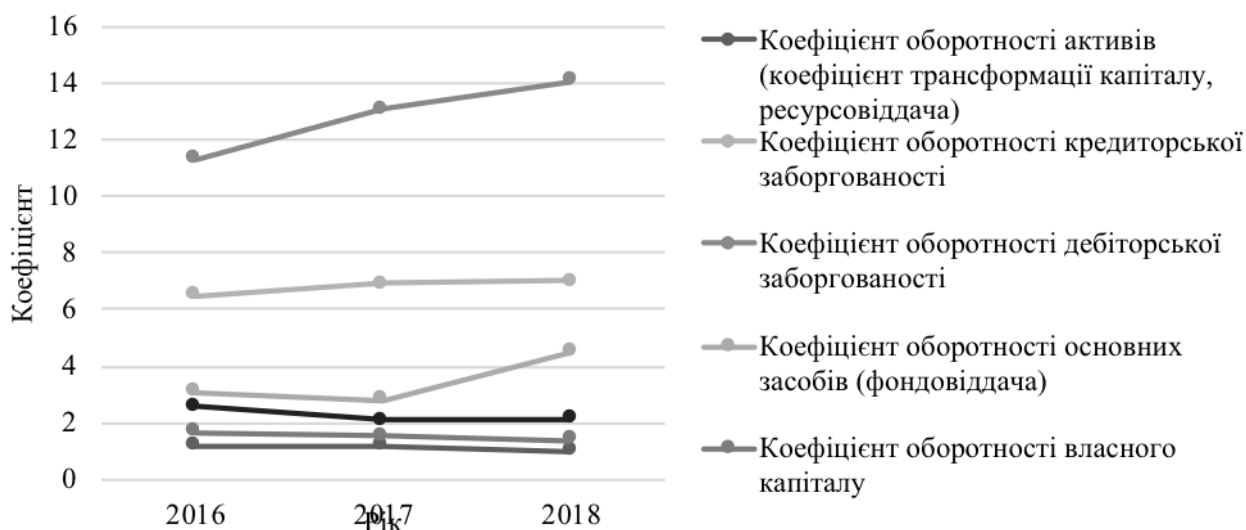


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників ділової активності ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016-2018 рр.

Джерело: [Складено автором на основі попередніх розрахунків].

Ступень прибутковості підприємства описує показник рентабельності, який характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції.

Розрахуємо наступні показники рентабельності: коефіцієнт рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, рентабельності діяльності, рентабельності продукції. Результати розрахунку показників рентабельності наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Аналіз рентабельності ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				Δ	%	Δ	%
Коефіцієнт рентабельності активів (усього капіталу)	0,20	0,19	0,20	-0,01	169,12	0,02	8,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,28	0,26	0,28	-0,02	169,25	0,02	7,90
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,15	0,15	0,25	-0,01	165,38	0,10	67,03
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,19	0,18	0,23	-0,01	165,38	0,05	26,18

Джерело: Складено автором на основі [12].

Спостерігається досить нестабільна тенденція до зниження показників рентабельності у 2017 році. Передумовою зниження рентабельності протягом є зростання витрат на матеріали, адміністративних витрат, витрат на збут продукції.

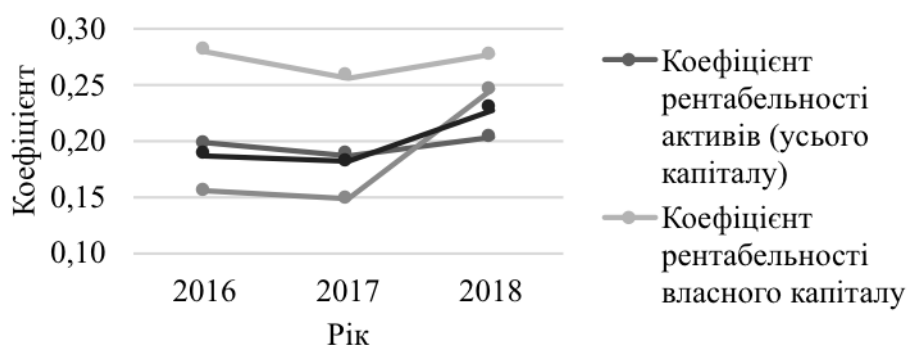


Рис. 2.9. Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Дюпон-Україна» за 2016-2018 рр.

Джерело: [Складено автором на основі попередніх розрахунків].

Коефіцієнт рентабельності активів є стабільним, що свідчить про ефективне використання активів підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності значно зріс протягом останнього року, що є позитивною тенденцією і свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Дюпон-Україна»

Ринок засобів захисту рослин оцінювався в 48,8 млрд. дол. США у 2018 р., і очікується, що до 2024 р. Він сягне 57,7 млрд. дол. США, що на 3,1% за прогнозний період (2019 - 2024). На сьогодні сегмент гербіцидів становить найбільшу частку ринку (36%). Очікується, що цей сегмент збереже свої позиції до 2024 року завдяки широкомасштабному впровадженню стійких до гербіцидів культур у Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Африці, Північній і Південній Америці. Зростаюче населення, скорочення площі орних земель і бажання досягти продовольчої безпеки є основними напрямками діяльності для всіх країн, і ці фактори сприяють підвищенню попиту на сільськогосподарську продукцію, збільшуючи темпи зростання промисловості пестицидів у всьому світі.

Населення у світі зростає в геометричній прогресії, і люди сприяють світовому попиту на продукти харчування. За даними Департаменту населення США, чисельність населення світу за останні 100 років зросла майже в чотири рази, і, за прогнозами, до 2050 року вона сягне 9,2 мільярда доларів. Очікується, що до 2030 року сільськогосподарські угіддя на душу населення зменшаться до 1800 м² з 2200 м² у 2005 році. Різні шкідники сільськогосподарських культур сприяють втраті врожаю, що призводить до глобальної втрати врожаю 10-16% щорічно. Хоча нові технології рослин постійно розробляються для боротьби з нападами шкідників, вони також впливають на розвиток шкідників.

Найбільш домінантним регіональним ринком є Азіатсько-Тихоокеанський регіон.

Такі культури як рис, соя, пшениця, ячмінь, фрукти та овочі, вирощуються у великій кількості у цьому регіоні, який має дуже високий рівень використання пестицидів. Наприклад на невелике населення і площу земель, Японія була значним ринком для хімічних засобів захисту рослин, займаючи частку 16% від загального ринку Азії і Тихоокеанського регіону в 2017 році. у світі прибіл. 12 кг / га. В Індії синтетичні пестициди широко використовуються для зменшення 45% валової втрати сільськогосподарських культур через зараження шкідниками та хворобами. Основними факторами, що впливають на індійський ринок, є підвищений попит на продовольчі зерна, обмежена доступність орних земель, а також збільшення експорту.

За даними звітнього періоду 2017 і 2018 рр. «Дюпон-Україна» напряду експортувала продукції на суму 44 млн. дол. США.

Таблиця 2.11.

Експорт продукції сільського господарства до провідних регіонів

Регіон	2018р, млн. дол. США	2017р, млн. дол. США
США, Канада	7,909	8,715
Європа, Африка	6,919	5,808
Азія та Океанія	4,790	4,074
Латинська Америка	1,892	1,870
Сума	21,510	20,467

Джерело: Складено автором на основі [12].

Згідно звітнього періоду відображається зростання продажу засобів захисту рослин, що підтверджується аналізом подальшого розвитку і зростання цього сегменту ринку.

Близькість цифр по реалізації через дистриб'юцію та безпосереднього експорту пояснюється виробничими потужностями підприємства, так як для досягнення ефективності компанія намагається забезпечити внутрішній ринок це

дозволяє зменшити логістичні витрати в процесі реалізації для компанії «DowDuPont», а решту продукції реалізують шляхом експорту до інших регіонів.

Якщо підсумувати до за попередній календарний рік продукцій українського виробництва було реалізовано на 40,077 млн. дол. США.

Ринок хімічних речовин для захисту рослин дуже консолідований, з різними малими та середніми компаніями та декількома великими гравцями, що призводить до жорсткої конкуренції. Більшу частину ринку займають ці основні гравці, а саме: «Syngenta», «Bayer», «BASF», «FMC», і «Dow-DuPont». Компанії конкурують не тільки з точки зору якості та просування продукції, але й зосереджуються на стратегічних заходах, таких як злиття та поглинання, щоб отримати більшу частку ринку.

За 2018 ці компанії реалізували продукції з засобів захисту рослин на суми:

- «Syngenta» - 12 млрд. дол. США;
- «Bayer» - 11,5 млрд. дол. США;
- «BASF» - 6,75 млрд. дол. США;
- «Dow-DuPont» - 6,16 млрд. дол. США;
- «FMC» - 4 млрд. дол. США;

З майже 7 млрд. отриманих в результаті реалізації продукції ЗЗР частка вкладу «Дюпон-Україна» складає 0,006%.

Аналіз системи дистриб'юції. SWOT – аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози, та є методом, що дозволяє узагальнити результати ситуаційного аналізу та представити їх у наглядній формі.

SWOT - аналіз представляє собою сукупність таблиць і графіків, та надає інформацію у такій формі, що придатна для прийняття управлінських рішень в області розробки стратегії підприємства та конкурентних стратегій в особливості.

SWOT аналіз : Сильні та слабкі сторони. Під сильними (слабкими) сторонами розуміють зовсім не перерахування всіх особливостей фірми, а лише ті з них, що відносяться до ключових факторів успіху:

— здатності фірми втілити певні дії та міроприємства краще (гірше), ніж це роблять конкуренти.

— Наявність у фірми більшої (меншої) ресурсної бази а ніж у конкурентів.

Сильні та слабкі сторони фірми – визначення відносні, а не абсолютні. Добре бути сильним у чомусь, проте якщо конкуренти в цьому сильніші, то це стає слабкістю.

Варто відмітити, що занадто довгий список сильних та слабких сторін приводить до неясності та розпливчатості та відводить від того, що є дійсно важливим. І нарешті, сильні сторони повинні підтверджуватись фактами.

Таблиця 2.12.

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Дюпон-Україна»

Сильні сторони фірми Дюпон	Слабкі сторони фірми Дюпон
Сильні лідерські позиції на ринку гербіцидів	Вузько-фокусований асортимент
Регіональна команда промоутерів	Нечаста поява нових продуктів
Розкручені бренди (Гранстар, Тітус, Базис, Карібу)	Обмежений маркетинговий бюджет (у порівнянні із 2-маркетинг основними конкурентами)
Імідж Дюпон (якість та ефективність)	Втрата середніх дистриб'юторів
Професійна команда	Велика кількість підробок на основні продукти
Якісна, робоча база даних, CRM та DM активність	Значна кількість нелегально імпортованої продукції під торговими марками Дюпон
Маркетингові і демонстраційні зусилля з компанією Піонер	Недостатні зусилля в області стимулювання збуту
	Відсутність схеми роботи через ТОВ

Джерело: Складено автором на основі [12].

При складанні цього розділу визначено основні загрози та можливості, які очікують на фірму у майбутньому. Мета цього розділу – спробувати спрогнозувати події, які можуть створити вплив на діяльність фірми Дюпон в Україні.

Під можливостями розуміються зовнішні події або тенденції, які сприяють покращенню комерційної діяльності фірми. Варто оцінити кожен можливість на предмет її потенційної привабливості та вірогідності досягнення успіху. Фірмам рідко надаються ідеальні можливості, які точно відповідають їхнім цілям та ресурсам.

Реалізація можливостей пов'язана із ризиком. Під час оцінки можливостей фірма Дюпон повинна встановити, чи виправдає очікуваний прибуток потенційний ризик. Можливості варто шукати в економічній ситуації, на ринку, технологіях, інших змінах.

Відповідно загрози – події або тенденції, які можуть протидіяти реалізації стратегії, підвищувати ризик та заморожувати ресурси, а також підірвати стійкість тих конкурентних переваг що має компанія.

Загрози варто шукати в активності конкурентів, тиску з боку каналів збуту, змінах в кінцевих споживачах, політичних факторах і т.д.

Не всі загрози вимагають однакової уваги або турботи – варто оцінити вірогідність кожної загрози та потенційну небезпеку, яку вона несе. Тому, увагу варто сконцентрувати на найбільш вірогідних та небезпечних загрозах та підготувати наперед плани їх нейтралізації.

Варто пам'ятати, що в залежності від сильних сторін фірми одна і та ж тенденція розвитку може бути для компанії як загрозою, так і можливістю.

Аналіз зовнішніх можливостей.

		ВІРГІДНІСТЬ	СТУПІНЬ
--	--	-------------	---------

Таблиця 1

Матрица возможностей

		Ступінь впливу (від 1 до 10)
--	--	-------------------------------

	1										
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: Складено автором на основі [12].

Вірогідні цілі маркетингу:

Впровадження прямих продажів великим агрокорпораціям та поява нових регіональних та локальних дистриб'юторів.

Вторинні фактори:

Підняття цін основними конкурентами. Повернення відсрочки на сплату ПДВ. Недоліки в системі дистриб'юції конкурентів. Прихід на ринок іноземної дистриб'юторської компанії. Переманювання ключових спеціалістів конкурентів. Збільшення контролю за дистриб'юторами.

Таблиця 2.15.

Аналіз зовнішніх загроз

	Фактори	вірогідність реалізації			ступінь впливу		
		вис. 7 10	ср. 4 6	низ. 1-3	вис 7 10	ср. 4 6	низ. 1-3
1	Ризик політичних змін		5			5	
2	Можливе злиття конкурентів			3		4	
3	Посилення позицій 3-х основних конкурентів	7			10		
4	Погіршення платіжної дисципліни дистриб'юторів	10			10		
5	Низькі бар'єри проникнення на ринок	8			9		
6	Зростання лояльності дрібних та середніх дистриб'юторів до генериків	7			7		
7	Зростання кількості дистриб'юторів			3		5	
8	Збільшення долі продажів основних дистриб'юторами та підсилення їхнього впливу (Райз, Ерідон, Тридента)	8			8		
9	Зниження загального рівня цін на продукти внаслідок збільшення конкуренції та зниження прибутковості у дистриб'юторів	8			8		
10	Збільшення об'ємів кредитування основними конкурентами.	8			8		
11	Купівля одного з найбільших дистриб'юторів іноземним дистриб'ютором	7			7		

Джерело: Складено автором на основі [12].

Таблиця 2.16.

Матриця загроз

Вірогідність реалізації (від 1 до 10)		Ступінь впливу (від 1 до 10)									
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
	10	4									
	9										
	8		5	8; 9;10							
	7	3			6;11						
	6										
	5						1				
	4										
	3						7	2			
	2										
	1										

Джерело: Складено автором на основі [12].

Вірогідні цілі маркетингу по зниженню/нейтралізації загроз.

Погіршення платіжної дисципліни дистриб'юторів. Посилення позицій 3-х основних конкурентів. Збільшення об'ємів кредитування основними конкурентами. Низькі бар'єри проникнення на ринок. Купівля одного з найбільших дистриб'юторів іноземним дистриб'ютором. Зростання лояльності дрібних та середніх дистриб'юторів до продуктів генеричних компаній. Збільшення долі продажів основними дистриб'юторами та підсилення їхнього впливу. Збільшення об'ємів кредитування дистриб'юторів основними конкурентами.

Таблиця 2.17.

PEST-аналіз ТОВ «Дюпон–Україна»

Політичні:	Економічні:	Соціальні:	Технологічні:
Вибори президента (новий президент не відобразив чіткого курсу розвитку України в СГ)	Динаміка ВВП (Світовий банк погіршив прогноз зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) України у 2019 році з 2,9 до 2,7%.)	Рівень освіти (зменшення приходу молодих кваліфікованих кадрів)	Нові продукти
Вибори Верховної Ради (незабаром вибори до парламенту, що можливо зумовлюватиметься негативним впливом у боротьбі за владу)	Рівень інфляції (Світовий банк прогнозує зниження інфляції в Україні в 2019 році до 6,8%, у 2020 році до 6,0% і в 2021 році до 5,4%. У 2018 рік інфляція склала 9,8%.	Рівень імміграції (збільшується тенденція виїзду працездатного населення зокрема кваліфікованих працівників СГ за кордон)	Нові патенти (відбувається отримання патентів на виробництво товарів, що дозволить закрити вихід на ринок потенційним конкурентам)
Рівень корупції (Україна займає провідні місця в розвитку корупції)	Курс гривні (поступово зменшується)	Темпи росту населення (ріст населення зменшується з кожним роком)	Розвиток технологій (придається велика увага до розвитку і та їх позитивний вплив на результат)
Податкова політика У країнах, що розвиваються,	Зниження купівельної спроможності		Ступінь використання і впровадження

законодавство змінюється частіше. Сама назва "з'являються або	споживачів Кредити в Україні є досить дорогими для українських		технологій (високий і результатом є знаходження в лідерах рнку)
---	--	--	---

Продовження таблиці 2.17.

Політичні:	Економічні:	Соціальні:	Технологічні:
або розвиваються" свідчить про те, що держави все ще шукають баланс регуляторних норм, в адміністративних і обмежувальних заходах.	фермерів, а в ідеалі прибутковість бізнесу повинна покривати відсоткову ставку залучених коштів і додаткові витрати, такі як заробітна плата, придбання машин .		

Джерело: [Складено автором].

Висновки до розділу 2

Товарний асортимент фірми Дюпон. Асортимент в даний момент складається з 11 зареєстрованих ТМ фірми, та розділяється на 2 групи, ключовою з яких є група гербіцидів – це 8 ТМ для захисту проти бур'янів основних сільськогосподарських культур. Інша група товарів складається з 2-х ТМ фунгіцидів для захисту картоплі, помідорів та виноградників проти основних хвороб цих культур. Кожний товарний асортимент потребує власної стратегії маркетингу. Широта товарного асортименту визначається цілями, які фірма ставить перед собою. ТОВ «Дюпон-Україна» зацікавлено перше за все у високій прибутковості бізнесу, і саме тому має вузький асортимент найбільш прибуткових препаратів в Україні. Із плином часу для ринку України ТОВ «Дюпон-Україна» планує розширити товарний асортимент. Серед причин, за якими фірма буде

насичувати асортимент, слід відмітити намагання отримати додатковий прибуток, спробу задовольнити потреби дистриб'юторів, що скаржаться на пробіли в існуючому асортименті, намагання недопущення конкурентів, вихід на нові сегменти ринку, а також для захисту ТМ, у яких скоро витікає термін патентного захисту на деякі діючі речовини. В той же час, фірма чітко розуміє, що перенасичення асортименту може призвести до зменшення загального прибутку, так як товари можуть почати підривати збут один одного, а споживачі можуть бути заплутаними. Саме тому, при випуску нових товарів фірма впевнюється, що новинка помітно відрізняється від тих ТМ, що вже випущені на ринок.

В сфері засобів захисту рослин (ЗЗР), у якій ТОВ «Дюпон-Україна» веде міжнародний бізнес в Україні, процес дистриб'юції розвивається якби в двох напрямках. З одного боку йде посилення впливу великих дистриб'юторів, які працюють з широким асортиментом і великою кількістю кінцевих споживачів. Проте добрі перспективи мають і невеликі дистриб'ютори, які не відомі в масштабах України, проте прекрасно покривають свій регіон, або навіть область, знають місцеві умови і достатньо важливі для споживачів. Якщо говорити про те, як буде проходити укрупнення, то тут можливі два варіанти: одні дистриб'ютори можуть бути поглинуті більш крупними, інші почнуть продуктивно співпрацювати з ними, шляхом забезпечення дистриб'юції в своєму регіоні, оскільки добре знають місцеву специфіку, і будуть завжди виживати, тому що великі дистриб'ютори не готові в кожне село завозити продукції великими партіями.

За результатами проведення усіх необхідних розрахунків у розділі 2, ми дійшли висновку, що ТОВ «Дюпон-Україна» має достатньо добрий фінансовий стан – це підприємство з мінімальним ризиком. Серед позитивних сторін проведеного аналізу можемо виокремити, що досліджуване підприємство має достатньо активів для покриття своїх зобов'язань протягом періоду, швидкість обертання кредиторської заборгованості підприємства за період знаходиться на високому рівні, підприємство швидко розраховується і звільняється від заборгованостей, підприємство ефективно використовує власний капітал. основні

засоби та всі наявні ресурси незалежно від джерел їх залучення, а прибуток, який створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом, знаходиться на високому рівні.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ КАНАЛОМ ЗБУТУ ТОВ «ДЮПОН – УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування вибору ринку, його оцінка

За результатами діагностики ринків, ТОВ «Дюпон-Україна» було вирішено розширювати свою зовнішньоекономічну діяльність на ринку Білорусії.

Перш за все на ринку відсутні два з чотирьох лідерів, а саме «BASF» та «FMC», що перш за все пояснюється величиною ринків, компанії проігнорували цей ринок більш перспективних і враховуючи їхні об'єми у порівнянні зі «Дюпон-Україна» то це цілком виправданий крок.

По-друге, співвідношення імпоротної продукції до вітчизняної складає 85% на користь імпоротної.

По-третє, середня ціна продукції на засоби захисту рослин складає 82-90 дол. США.

Найголовнішими факторами для організації зовнішньоторговельних посередницьких операцій є:

- Територіальна близькість;
- Схожість менталітету (СНД);
- Відсутність мовних бар'єрів ;
- Висока схожість у веденні бізнеу;

Продукція «Дюпон-Україна» мають міжнародні сертифікати якості продукції і їх ефективність доведена у формі відгуків фермерів та високому відсотку врожайності, і ціна складає 70 дол. США.

Методом виходу на зовнішній ринок Білорусії було обрано за допомогою дистриб'юторів.

Була встановлена фірми-дистриб'ютори сільсько-господарської продукції в Білорусії «Lucer Company» та «Adama Belarus».

Поставка товару здійснюватиметься згідно графіка відвантажень (який узгоджується сторонами за допомогою електронного зв'язку на умовах СІР Інкотермс 2010.

Однак за умовами терміна СІР на продавця покладається також обов'язок забезпечення страхування на користь покупця проти ризику втрати чи пошкодження товару під час перевезення.

Отже, продавець зобов'язаний укласти договір страхування та сплатити страхові внески. Причому вимагається забезпечення страхування лише з мінімальним покриттям. Термін СІР зобов'язує продавця здійснити митне очищення товару для експорту.

Цей термін може застосовуватися незалежно від виду транспорту, включаючи мультимодальні (змішані) перевезення.

Ефективність запропонованого заходу

Для підтвердження ефективності угоди слід розрахувати ці показники. За показник базової ціни буде використана середня, що дорівнює 75 дол. США. сума на яку буде здійснюватися. спосіб доставки – автомобільний.

Таблиця 3.1.

Показники оцінки ефективності угоди експорту до Білорусії.

№ з/п	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
1.	Ціна одиниці товару		БЦ – базова ціна пропозиції.	$Цб = 75$ дол. США
2.	Загальна вартість партії.	$Зс = Цз \times Кз$	Кз – кількість експортованих одиниць товару	$Зс = 50000 \times 75 = 3750000$ дол. США
3.	Сума можливого прибутку по партії	$Пс = (Ут \times Зс) / 100$	Ут – середній рівень торговельної надбавки	$Пс = (5 \times 3750000) / 100 = 187\,500$ дол. США.

4.	Сума податку на додану вартість партії	$\text{ПДВ} = (\text{Пс} \times \text{СПДВ})/100$	СПДВ – ставка податку у відсотках	0 грн.
5.	Можлива загальна сума реалізації партії	$\text{Рс} = \text{Зс} + \text{Пс}$	-	$\text{Рс} = 3750000 + 187500 = 3\,937\,500$ дол. США.

Продовження таблиці 3.1.

№ з/п	Назва показника	Формула обчислення	Примітка	Розрахунок
6.	Скоригований рівень витрат на партію, %	$\text{Вк} = \text{Вс} - \text{Вт} + (\text{Вк} \times 100)/\text{Рс}$	Вс – середній рівень витрат по даній групі товарів, %; Вт - транспортні витрати, %; Вк – конкретні витрати на транспортування партії	$\text{Вк} = 1,2 - 0,5 + (2000 \times 100)/3937500 = 0,75$
7.	Сума можливих витрат обігу за угодою	$\text{Во} = (\text{Вк} \times \text{Рс})/100$	-	$\text{Во} = (0,75 \times 3937500)/100 = 29531$ дол. США
8.	Сума можливого балансового прибутку за угодою	$\text{Пу} = \text{Рс} - \text{Зс} - \text{Во} - \text{ПДВ}$	Во – можливі витрати обігу за угодою	$\text{Пу} = 3937500 - 3750000 - 29531 - 0 = 157969$
9.	Сума можливого чистого прибутку за угодою	$\text{Пч} = \text{Пу} \times (100 - \text{СП})/100$	СП – ставка податку на прибуток	$\text{Пч} = 157969 \times (100 - 18)/100 = 129\,534,6$
10.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо загальної вартості партії, %	$\text{Пз} = (\text{Пч} \times 100)/\text{Зс}$	-	$\text{Пз} = (129534,6 \times 100)/3750000 = 3,45$
11.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо можливої суми реалізації партії, %	$\text{Пр} = (\text{Пч} \times 100)/\text{Рс}$	-	$\text{Пр} = (129\,534,6 \times 100)/3937500 = 3,2$
12.	Рівень чистого прибутку за угодою щодо суми можливих витрат	$\text{Пу} = (\text{Пч} \times 100)/\text{Во}$	-	$\text{Пу} = (129534 \times 100)/3937500 = 4,01$

	обігу за угодою, %			
--	--------------------	--	--	--

Джерело:[Складено автором].

Результатами реалізації є можливість отримати 3,45% чистого прибутку від загальної вартості у розмірі 120 000 дол. США та 3,2% від можливої суми реалізації партії, що становить 161 437 дол. США.

3.2. Сегментація ринку дистриб'юції та позиціонування на ньому.

Детально розглянемо організацію зовнішньоторговельної посередницької діяльності, а саме роботу з дистриб'юторами, що є головною темою дипломної роботи.

Робота над маркетинговим каналом потребує вирішення двох основних завдань: по-перше, проектування раціонального каналу або модернізація існуючих каналів; по-друге, забезпечення його ефективного функціонування шляхом управління.

Етап проектування включає в себе сегментування ринку з врахуванням вимог кінцевих споживачів до сервісного обслуговування, оптимальне позиціонування для задоволення попиту по сегментах, визначення сегментів, на яких слід зосередити увагу, і основу (в випадку відсутності каналу-попередника) або модернізацію (у випадку наявності каналу) для оперування на ринку.

Етап впровадження включає в себе визначення джерел забезпечення і залежності, визначення можливостей виникнення протиріч в середині каналу та кінцевого плану створення середовища, в якому раціонально створений канал міг би ефективно функціонувати. Таким чином, на етапі впровадження здійснюється координація роботи каналу. Така структура корисна для критичного аналізу і модернізації раніше існуючого каналу.

Одним із фундаментальних принципів маркетингу є *сегментація* ринку. Під сегментацією розуміється розбиття ринку на групи кінцевих споживачів, які:

- 1) максимально схожі в рамках однієї групи,

2) максимально відмінні в рамках різних груп.

Але по якому критерію визначаються максимальні подібність чи відмінність? Для менеджера каналу найкращий спосіб поділу на сегменти базується на вимогах, що висувають до сервісного обслуговування маркетингового каналу.

Кінцеві споживачі висувають різні вимоги до сервісного обслуговування. Відповідно різні маркетингові канали задовольняють вимоги різних сегментів покупців. Аналіз вимог сегменту до сервісного обслуговування є важливою складовою маркетингового плану фірми Дюпон і може сприяти збільшенню реалізації товару багаточисленним ринковим сегментам.

Фірма Дюпон що працює на ринку промислових споживачів, чудово розуміє, що не в змозі залучити відразу всіх споживачів або, по крайній мірі, залучити їх одним і тим же способом. Споживачів багато, вони розкидані географічно та відрізняються за своїми потребами та споживацькому досвіду.

Сегментація ринку – процес розбиття ринку на групи споживачів, що подібні за своїми характеристиками та поведінці в процесі здійснення купівлі та що однаково реагують на одні й ті ж самі елементи комплексу маркетингу.

Ціль сегментації – підвищення ефективності маркетингової діяльності шляхом концентрації зусиль лише на вибраних групах споживачів чи дистриб'юторів, та відповідно для більш повного задоволення їхніх потреб. Сегментація ринку та позиціонування товарів – два взаємопов'язаних процеси, і є найбільш критичними процесами елементами в маркетинговій стратегії підприємства.

В якості основи для сегментації каналів розподілення товарів В2В (ринок ЗЗР) фірма Дюпон використовує 2 підходи:

— **По критерію об'ємів закупівлі ЗЗР** (більше 10 млн. дол США, 5-10 млн. дол США, 1-5 млн. дол США, 0,5-1 млн. дол США, до 0,5 млн. дол США), що одночасно відповідає масштабу діяльності дистриб'юторів (національний, регіональний, локальний).

— **По вектору на основі позиціонування** (масштаб діяльності дистриб'юторів (національний, регіональний, локальний також має значення)).:

— Дистриб'ютор здійснює дистриб'юцію оригінальних засобів захисту рослин і це є частиною його позиціонування за якістю продукції та її іміджу. Приклади фірм дистриб'юторів: Ерідон, Райз-Агросервіс, Габен, Украгросервіс, Агроскоп.

— Дистриб'ютор здійснює в основному дистриб'юцію генеричних засобів захисту рослин, і лише по необхідності оригінальних і це є частиною його позиціонування на основі низької ціни. Приклади фірм дистриб'юторів: Агросфера, Нертус, АгроУкраїна, ГрінЕкспрес та ін.

— Можливо виділити і третій тип – **по вектору діяльності**, а саме по здатності (не здатності) якісно обслуговувати крупних кінцевих споживачів (великі господарства і агрокорпорації).

Позиціонування

Після того як ринок розбитий на групи кінцевих споживачів, кожна з яких відрізняються сукупністю вимог до сервісного обслуговування, фірма Дюпон повинна визначити його оптимальну для кожного сегменту структуру. Цей захід називається позиціонуванням або конфігурацією каналу. Як і позиціонування товару, це означає визначення його відмінних особливостей, ціни та набору рекламно-пропагандистських інструментів для задоволення вимог певного сегменту.

Позиціонування каналу означає його проектування таким чином, щоб він відповідав вимогам сегменту. Ця процедура повинна проводитись навіть тоді, коли його кінцевою функцією не є продаж товару для будь-якого сегменту. Дякуючи цій процедурі можна виявити, що деякі сегменти не представляють собою вагомих цілей, так як їхні вимоги не можуть бути адекватно задоволені за допомогою тих ресурсів, що маютьсся в наявності в теперішній момент.

3.2. Управління в каналах збуту

Якщо система управління каналом належним чином не вибудована, то фірма може стикнутись із демпінгом, конкурентними війнами між своїми дистриб'юторами, дистриб'ютори можуть не приділяти належної уваги просуванню марок фірми, відповідно, всі подібні проблеми негативно будуть відображатись на рівні продажів.

Найбільш простою, зрозумілою та структурованою є система управління дистриб'юторською діяльністю, що ґрунтується на принципах управління Файоля.

Така система управління ґрунтується на виконанні 4 –х основних функцій:

1. Планування цілей та стратегій;
2. Організація системи дистриб'юції;
3. Координація роботи дистриб'юції;
4. Контроль дистриб'юції ;

1. Планування цілей та стратегій

Функція планування цілей та стратегій повинна містити такі види діяльності:

- Постановка цілей розвитку напрямку
- Аналіз ринкової ситуації
- Вибір системи та стратегії дистриб'юції
- Завдання дистриб'юції
- Рішення відносно розділення функцій в рамках ланцюга дистрибуції
- Визначення ресурсів та обмежень
- Формування ринкової пропозиції (бази)
- Підготовку нормативної бази роботи дистриб'юції

Постановка цілей дистриб'юції ЗЗР фірми Дюпон на 2019 рік

Фінансовими цілями збуту фірми Дюпон на 2019 рік є :

- Досягнення об'ємів продажів продукції у 60,5 млн. доларів США (+3% (0,5 млн. дол. США))

- На кінець року мати не більше 4 % непокритої дебіторської заборгованості
- Забезпечення contribution на рівні 50 %
- Перехідний залишок продукції не більше 15 %

Маркетинговими цілями збуту фірми Дюпон на 2019 рік є :

- Досягнути планових об'ємів продажів по кожному окремому продукту згідно РО. (Гранстар Про 9 000кг, Ларен Про 2000 кг, Базис 5600 кг, Карібу 5400 кг, Танос 23 000 кг)
- Збереження долі ринку (11 %)
- Зберегти існуючу долю ринку в сегментах зернових гербіцидів (23%), кукурудзи (31%), цукрових буряків (12%)
- Досягнення планових об'ємів продажів по кожному основному дистриб'ютору (6 компаній)
- Впровадити програму мотивації представників з продажу ДП Райз-Агросервіс
- Провести зимові навчання основних компаній дистриб'юторів по продуктам фірми Дюпон
- Проведення тренінгів з продажу для представників з продажу МПП Елідон, ТОВ Агроскоп, ТОВ Українська аграрно хімічна компанія, ТОВ Габен
- Запуск на ринок гербіциду Еллай супер та досягнення рівня продажів 500 кг
- Запуск на ринок гербіциду Таск через ДП Райз-Агросервіс і досягнення об'єму продажів 15 тон.
- Розвиток власної команди регіональних представників та промоутерів
- Проведення 100 навчальних семінарів для дистриб'юторів та кінцевих споживачів в зимово-весняний період
- Проведення 30 днів поля з демонстрацією ефективності дії гербіцидів для дистриб'юторів та кінцевих споживачів в літній період

Аналіз ринкової ситуації

Аналіз ринкової ситуації здійснюється відділом маркетингу і відображається в загальному маркетинговому плані для України. В плані відображається зовнішній та внутрішній аналіз ситуації, в тому числі звичайно і аналіз ринкової ситуації в сфері дистриб'юції. Що стосується даної дипломної роботи, то елементи такого аналізу розглядались в розділі № 2. Для того, щоб не помилитись у виборі каналу необхідно постійно збирати інформацію про його учасників, зрозуміти їхні потреби, вимоги, щоб зробити пропозицію, від якої вони не зможуть відмовитись, зрозуміти, де учасники каналу надають перевагу купівлі товарів і чому, які умови, на яких вони б хотіли співпрацювати із виробником. Краще, якщо такий аналіз здійснюється на постійній основі, дані враховуються, систематизуються, аналізуються і використовуються під час прийняття рішень: тому що ринок не стоїть на місці.

В цілому аналіз ринку, в тому числі партнерів – дистриб'юторів, - важливий інструмент, що дозволяє твердими кроками рухатись до наміченої цілі.

Вибір системи та стратегії дистриб'юції

Створення системи маркетингового каналу та управління ним є надзвичайно складним стратегічним завданням. Після створення каналу часто буває складно внести зміни в нього або його ліквідувати. “Комкувата” структура каналів з високофіксованими затратами інвестицій заставляє ретельно обдумувати, яку структуру має мати канал, як їм управляти на час його проектування, створення, координації, контролю, а також коли планується внесення серйозних змін.

Канали розподілення фірми Дюпон базуються на розумінні вимог кінцевих споживачів до сервісного обслуговування. Вимоги стосовно сервісного обслуговування повинні відповідати напрямкам діяльності каналу по створенню цих послуг для того, щоб створити необхідний тип каналу (продажі чи **незалежних дистриб'юторів**), а також визначити необхідних учасників цього каналу. І в завершення повинна бути чітко визначена відповідальність кожного учасника каналу за здійснення його діяльності та застосована оптимальна система

управління ним, щоб гарантувати виконання всіма учасниками покладених на них завдань.

Для фірми Дюпон вибір ланцюга дистрибуції вписується в рамки комерційної політики, що стосується визначення вибраного ринку, концепції товару, котрі з ним будуть пов'язані, рівня ціни і змісту, а також носіїв повідомлення, що призначені для інформування, мотивації дій і впливу на потенційних клієнтів.

На ділі, ланцюг дистрибуції “просуває” повідомлення, котрі повинні гармонійно поєднуватись з тим, що повідомляє споживачеві сам товар, його ціна і вся сукупність рекламної інформації, та інформації пов'язаної із просуванням. Така схема механізму дистрибуції оцінюється споживачами як елемент загальної картини, що створюється комерційною політикою фірми Дюпон.

Вибір ланцюга дистрибуції повинен, таким чином, спиратись на аналіз завдань, котрі ставить в цілому комерційна політика фірми.

Завдання дистрибуції

Під час вибору ланцюга дистрибуції фірма Дюпон врахувала характеристики споживачів і, в особливості, їх чисельність, їх географічне розміщення, їх споживчі звички, поведінку та відношення до різних схем продажу. Щоб здійснити добре кількісне покриття ринкового сегменту, фірма вибрала один ланцюг дистрибуції та втілює зусилля по покращенню управління цим ланцюгом. Так як, клієнти багаточисленні і розташовані далеко один від одного, то перевагу фірма надає коротким непрямым ланцюгам, що включають в основному (приблизно на 90%) лише одного посередника - дистриб'ютора. Використання дистриб'юторів дозволяє фірмі знизити широту контактів між нею як виробником та кінцевими споживачами і обмежити вартість таких контактів. Хоча споживачі розміщені в просторі неоднорідно і існують області із концентрацією клієнтів та крупні споживачі, фірма Дюпон могла б використовувати різні ланцюги дистрибуції для кожного типу такої клієнттури, проте не використовує. На практиці довгий ланцюг для розсіяної дрібної клієнттури створюють невеликі локальні дистриб'ютори та дилери, які або

купують у Дюпон (10 % в структурі продажів), або перекуповують продукцію у інших дистриб'юторів. Короткий непрямий канал формується через основних дистриб'юторів. Це 6 основних компаній - ДП Райз-Агросервіс, МПП Елідон, ТОВ Габен, ТОВ Тридента Агро, ТОВ Агроскоп, ТОВ Агріматко. Доля 6 дистриб'юторів у продажах 2004 року становила 87,3%, а у 2005 90,0%. Пряма дистриб'юція для великих споживачів фірмою Дюпон не використовується, хоча таку схему варто тримати наготові, в силу тенденції укрупнення агроформувань, зростання їхніх потреб до сервісного обслуговування та посилення впливу дистриб'юторів на ринку.

Фірма Дюпон не йде тим шляхом, коли намагання мати дистриб'юторську сітку, що повністю покриває ринок, змушує її вибирати багатоканальну дистрибутивну (крім короткого непрямого каналу та потенційно прямого каналу) політику, використовуючи всіх дистриб'юторів кожного каналу, котрі мають бажання приймати участь в цій діяльності. Така дистрибутивна політика, по своїй природі створює конфлікти між різними каналами дистрибуції і змінює сприйняття, котре склалось як результат впливу на систему розподілення. Фірма Дюпон вибрала короткий непрямий канал дистрибуції, що відповідає тому баченню, котре вона хоче внушити споживачам, та здатна здійснити бажані міроприємства по продажу та просуванню, управлінню, а також забезпечити послуги, що необхідні для супроводження продажу. Саме слідування цій цілі призвело до обмеження вибору каналів і здійсненню вибору серед дистриб'юторів, що належать до вибраного каналу.

Рішення відносно розділення функцій в рамках ланцюга дистрибуції.

В непрямій системі дистриб'юції функції по просуванню, як правило, розподіляються таким чином: демонстрацію і домінування повинна забезпечити фірма Дюпон, дистриб'юцію та комплекс пов'язаних з нею сервісних послуг забезпечує дистриб'ютор.

Фактично дистриб'ютор бере на себе фінансові витрати і витрати на логістику, надаючи фірмі Дюпон самій турбуватися про позицію ТМ на торговій території. Для реалізації завдань по демонстрації і домінуванню, створюється

команда ТМА – трейд-маркетинг агентів, в фірмі Дюпон це команда регіональних представників та команда промоутерів. Саме команда трейд-маркетинг агентів відповідає за позиціонування ТМ на ринку. Трейд-маркетинг агенти, є спеціалістами по управлінню торговою територією і маркою. Крім того, по результатам контролю дистриб'юторів, що здійснюється ними, проходить оцінка роботи дистриб'ютора.

В функції трейд-маркетинг агентів входить:

- Аналіз торгової території (визначення категорійності) і оперативний збір інформації.
- Забезпечення взаємодії “дистриб'ютор - споживач”
- Підтримка акцій по просуванню ТМ на ринку
- Створення попиту на рівні кінцевих споживачів.

Формування ринкової пропозиції (бази)

Формуванню ринкової пропозиції передують категоризація дистриб'юторів, тому що їхній розмір, географічне розташування і відповідно потенціал ринку, набір культур, що вирощуються і стан клієнтів, кількість торгового персоналу різняться. Тобто в основі класифікації мають лежати вид діяльності, розмір дистриб'ютора, потреба в продуктах фірми Дюпон.

Формування ринкової пропозиції відбувається щороку до початку сезону (листопад місяць), проводиться розгляд та обговорення такої пропозиції, встановлюються ефективні аргументи і тактика презентації таких умов, підготовка письмової пропозиції.

Підготовка нормативної бази роботи дистриб'юції (дистриб'юторські угоди)

Ефективна взаємодія з дилерами в багато в чому буде визначатись пропрацьованістю варіантів заключених угод з ними. В цьому випадку, з одного боку, варто йти по шляху їх стандартизації, а з іншого - не варто робити їх без обличчя, тобто такими, що не відображають, при дотриманні загальних принципів взаємодії, специфіку взаємовідносин з конкретними партнерами.

В угоду варто включати конкретні зобов'язання дистриб'ютора по наданню кон'юнктурної інформації у вигляді форм звітних документів. Інакше всі звіти по кон'юктурі ринку в регіоні будуть мати безвідносний характер.

Відповідно, в типових розділах основних угод з дистриб'юторами повинні включатись:

- територія (опис географічного району, у відповідності із прийнятим адміністративним поділом), на якій буде реалізовуватися продукція.
- характер наданих дистриб'ютору прав на реалізацію продукції на території: виключні (ексклюзивні) або не виключні (переважні) з обов'язковим вказанням об'ємів реалізації в конкретному часовому періоді або в одиницях виміру, або в вартісному виразі.
- асортимент продукції, що реалізується, в тому числі з вказанням асортиментних співвідношень по окремим видам продукції або товарним групам, в сезон і міжсезонний період, якщо цей фактор має значення;
 - умови поставки товару;
 - порядок і види оплати,
 - терміни і форми надання звітних документів, в тому числі кон'юнктурної інформації, в т.ч. клієнтської бази;
 - штрафні санкції.

Відповідно, в типових розділах доповнень до угод з дистриб'юторами повинні включатись:

- види знижок;
- рекомендоване значення відпускної ціни;
- порядок організації проведення передпродажного, гарантійного і післягарантійного обслуговування;
- організація навчання торгівельного персоналу;
- вимоги по відношенню до використання торгівельної марки або бренду підприємства.
- види і форми рекламної підтримки, в тому числі умови, порядок проведення і фінансування сумісних рекламних акцій на території дистриб'ютора;

Рішень на всі випадки життя запропонувати неможливо, і тому кожний раз необхідно буде вносити в договори відповідні корективи. І останнє. Необхідно пам'ятати, що ефективність взаємодії з дистриб'юторською мережею в багато в чому буде залежати від того, наскільки фірма Дюпон виконує свої зобов'язання як перед дистриб'юторами, а відповідно, і перед споживачами.

2. Організація системи дистриб'юції

- Аналіз напрямку з точки зору вибраної стратегії дистриб'юції
- Корекція цілей і базової торгівної пропозиції
- Пошук і вибір дистриб'ютора(ів)
- Постановка завдань дистриб'ютору
- Введення дистриб'ютора(ів)

Пошук і вибір дистриб'юторів

Кількість дистриб'юторів не є постійною величиною, тому фірма Дюпон здійснює пошук та відбір нових дистриб'юторів на місце тих, які з тих чи інших причин перестали бути ефективними дистриб'юторами, зайнялись іншими видами бізнесу, збанкрутували, тощо а також для збільшення об'ємів продажів. Зрозуміло, що знайти дистриб'ютора національного масштабу неможливо. Проте можливо знайти претендентів на роль регіонального і особливо локального масштабу. В процесі вибуру дистриб'ютора Фірма Дюпон проходить наступні етапи:

- Збір інформації про потенційних партнерів
 - джерелами такої інформації є: існуючі клієнти, потенційні клієнти, бізнес-партнери, існуючі дистриб'ютори, вторинна інформація.
 - інформація, яка цікавить фірму Дюпон: сфера і напрямки діяльності, клієнтська база і контракти (кількість, якість, довгостроковість), статус, імідж, вплив в регіоні, фінансові показники діяльності, наявність транспорту і можливості логістики, зберігання, відношення до продукції, технічні можливості, менеджмент і стратегія компанія, активи (як фінансові так і не фінансові), торговий персонал (чи може активно і якісно продавати), система обліку та звітності (бухгалтерський та торговий облік), історія компанії та перспективи.

- Первинний відбір.

- Критеріями відбору є менеджмент і політика компанії претендента, фінансовий стан і фінансова політика, сфера діяльності, клієнтська база, склади і транспорт, умови зберігання, асортимент і бренди, вміння працювати із відомими ТМ, консультативна підтримка клієнтів, торговий персонал

- Підготовка базової пропозиції, в тому числі первинні переговори.

- Системний аналіз інформації та прийняття рішення.

- Підготовка документів і проведення фінальних переговорів.

Постановка завдань дистриб'ютору

Постановка завдань дистриб'ютору складається з обговорення, узгодження і підтвердження в письмовій формі плану продажів, дотримання цінової політики та фінансових умов, узгодження рівню дистриб'юції (клієнтська база і кількість контактів), дотримання норм взаємодії з клієнтами, дотримання норм обліку та звітності.

Поставлені завдання, обмеження і система мотивації/стимулювання повинні бути включені і прописані в Дистриб'юторській угоді.

Також ставляться завдання під категорію цього дистриб'ютора, що включають в себе рекомендований асортимент (торгову пропозицію від фірми Дюпон), рекомендації по технології просування, фінансові ліміти.

Введення дистриб'ютора

В процесі введення нового дистриб'ютора важливо виконати наступні міроприємства:

- Узгодити план роботи з потенційним дистриб'ютором.

- Провести навчання дистриб'ютора продуктам і технологіям.

- Провести навчання по технології продажу та до та післяпродажного супроводу клієнтів.

- По ходу співробітництва надавати консультації по роботі з клієнтами та рекомендації по використанню продуктів фірми Дюпон в разі необхідності.

- Проводити аналіз результатів і корекцію дій.

- Проводити контроль звітної і платіжної дисципліни.

3. Координація роботи дистриб'юції

Координація роботи дистриб'юції складається з наступних заходів та міроприємств:

- Розвиток ключових дистриб'юторів
- Стимулювання дистриб'юторів
- Консультаційна і технічна підтримка
- Навчання дистриб'юторів
- Сумісний розвиток клієнтів
- Управління комунікацією
- Маркетингові програми

4. Контроль дистриб'юції

Фірма Дюпон доручає своїм дистриб'юторам важливі завдання, вирішення яких сприяє економічному успіху її діяльності. Зі свого боку, дистриб'ютори намагаються отримати вигоду зі своїх дій з метою процвітання своїх підприємств. Значить, фірма Дюпон повинна мотивувати учасників свого ланцюга дистриб'юції, шляхом пропонування їм прийнятних умов прибутковості, допомоги у вигляді порад, навчання і сприяння у діяльності, а також спонукання і стимулювання до підвищення їх результатів і звичайно контролю.

Контроль дистриб'юції складається з двох видів контролю, що говорять самі за себе - проміжного та заключного. Відповідно існують сфери контролю: контроль результатів, контроль процесів і контроль компетенцій.

Варто розуміти, що розрізняють 2 види інформації для контролю та її джерела:

- Первинна інформація, її джерелом є менеджмент і персонал дистриб'юторів, а також звітна інформація.
- Вторинна інформація, її джерелом є клієнти та потенційні клієнти, конкуренти, інші посередники.

Для **контролю результатів** важливо контролювати та аналізувати наступні показники:

- План продажів:
 - По асортименту товарів
 - По об'ємам (загального придбання і окремих замовлень)
- Фінансова дисципліна
 - Дебіторська заборгованість дистриб'ютора
 - Дебіторська заборгованість клієнтів перед дистриб'ютором
 - План розвитку ринку
 - Приріст клієнтської бази
 - Підтримання довгострокових контрактів
- Маркетингова активність
 - Доля ринку
 - Результативність акцій і програм
 - Рівень лояльності клієнтів
 - Клієнтська база і обмеження активності
- Рівень витрат на підтримку дистриб'ютора
 - Ефективність фінансових схем
 - Затрати на логістику
 - Затрати на навчання, консультації
 - Затрати на стимулювання ринку і стимулювання дистриб'ютора
- Звітність і документація.

Для **контролю процесів** важливо контролювати такі наступні показники:

- Процес активної роботи з клієнтами
 - Клієнтська база
 - Пошук нових клієнтів і проведення переговорів
 - Обслуговування клієнтів (своєчасність і повнота виконання замовлень)
 - Фінансові відносини з клієнтами
- Робота з асортиментом

- Ефективний складський запас
- Активне просування всіх позицій
- Технічна підтримка потреб клієнта
- Фінансові потоки і потоки матеріальних засобів
 - Розрахунки з виробником
 - Розрахунки клієнтів із дистриб'ютором
 - Використання маркетингових ресурсів
 - Використання технічних ресурсів
- Звітність
 - Клієнтська база
 - Регулярна торгова звітність
 - Бухгалтерський та складський облік.

Для **контролю компетенцій** важливо контролювати наступні показники:

- Компетенції менеджменту дистриб'ютора
 - Нормування роботи підрозділів компанії
 - Прозорість дій
 - Послідовність управлінських рішень
 - Навчання персоналу і кадрова політика
 - Текучість персоналу
- Динаміка розвитку дистриб'ютора
 - Активність торгового відділу
 - Робота з новим асортиментними позиціями
 - Навчання персоналу
 - Потреба в консультаціях
 - Конфліктні ситуації
- Компетенції менеджерів по роботі з клієнтами
 - Дисципліна і виконання норм, планів
 - Ведення звітності
 - Ведення переговорів
 - Супроводження контрактів

Важливі і необхідні інші міроприємства контролю

- Контроль клієнтів (у фірми Дюпон є можливість контролю клієнтів групи А і лише частково групи В)
- Контроль і оцінка власного торгового персоналу
- Виявлення та аналіз протиріч, що виникають в каналі
- Захист торгових відносин – вирішення складних ситуацій між учасниками каналу; взаємна конфіденційність інформації.
- Аналіз роботи конкурентів
- Аналіз звітної та облікової документації
- Корегування цілей.

Висновки до розділу 3

Робота над маркетинговим каналом потребує вирішення двох основних завдань: по-перше, проектування раціонального каналу або модернізація існуючих каналів; по-друге, забезпечення його ефективного функціонування шляхом управління.

Етап проектування включає в себе сегментування ринку з врахуванням вимог кінцевих споживачів до сервісного обслуговування, оптимальне позиціонування для задоволення попиту по сегментах, визначення сегментів, на яких слід зосередити увагу, і основу (в випадку відсутності каналу-попередника) або модернізацію (у випадку наявності каналу) для оперування на ринку.

Етап впровадження включає в себе визначення джерел забезпечення і залежності, визначення можливостей виникнення протиріч в середині каналу та кінцевого плану створення середовища, в якому раціонально створений канал міг би ефективно функціонувати. Таким чином, на етапі впровадження здійснюється координація роботи каналу. Така структура корисна для критичного аналізу і модернізації раніше існуючого каналу.

Одним із фундаментальних принципів маркетингу є *сегментація* ринку.

Сегментація ринку – процес розбиття ринку на групи споживачів, що подібні за своїми характеристиками та поведінці в процесі здійснення купівлі та що однаково реагують на одні й ті ж самі елементи комплексу маркетингу.

Ціль сегментації – підвищення ефективності маркетингової діяльності шляхом концентрації зусиль лише на вибраних групах споживачів чи дистриб'юторів, та відповідно для більш повного задоволення їхніх потреб. Сегментація ринку та позиціонування товарів – два взаємопов'язаних процеси, і є найбільш критичними процесами елементами в маркетинговій стратегії підприємства.

В якості основи для сегментації каналів розподілення товарів В2В (ринок ЗЗР) фірма Дюпон використовує 2 підходи:

— По критерію об'ємів закупівлі ЗЗР (більше 10 млн. дол США, 5-10 млн. дол США, 1-5 млн. дол США, 0,5-1 млн. дол США, до 0,5 млн. дол США), що одночасно відповідає масштабу діяльності дистриб'юторів (національний, регіональний, локальний).

— По вектору на основі позиціонування (масштаб діяльності дистриб'юторів)

Після того як ринок розбитий на групи кінцевих споживачів, кожна з яких відрізняються сукупністю вимог до сервісного обслуговування, фірма Дюпон повинна визначити його оптимальну для кожного сегменту структуру. Цей захід називається позиціонуванням або конфігурацією каналу. Як і позиціонування товару, це означає визначення його відмінних особливостей, ціни та набору рекламно-пропагандистських інструментів для задоволення вимог певного сегменту.

Позиціонування каналу означає його проектування таким чином, щоб він відповідав вимогам сегменту. Ця процедура повинна проводитись навіть тоді, коли його кінцевою функцією не є продаж товару для будь-якого сегменту. Дякуючи цій процедурі можна виявити, що деякі сегменти не представляють

собою вагомих цілей, так як їхні вимоги не можуть бути адекватно задоволені за допомогою тих ресурсів, що маються в наявності в теперішній момент.

Система управління ґрунтується на виконанні 4 –х основних функцій:

- 1.Планування цілей та стратегій
- 2.Організація системи дистриб'юції
- 3.Координація роботи дистриб'юції
- 4.Контроль

дистриб'юції

ВИСНОВКИ

Високий рівень витрат постійно стимулює фірму Дюпон до пошуку більш довершених методів збуту. При цьому очевидно, що функції збуту можливо передати, проте їх неможливо виключити. З точки зору фірми Дюпон, передача ряду функцій посередникам виправдана в тій мірі, в якій вони завдяки своїй спеціалізації здатні виконувати їх більш ефективно та з меншими витратами, а ніж сама фірма Дюпон, а обумовлене це п'ятьма головними факторами: скорочення числа контактів, економія на масштабі, зменшення функціональної невідповідності, покращення асортименту, покращення обслуговування.

Чим більше насичений і “розкручений” ринок, а ринок ЗЗР рухається в цьому напрямку, тим структура чіткіша і стабільніша його структура і це накладає свій відбиток. В умовах жорсткої конкуренції продавати товар “як получится” не пройде.

Вибираючи селективну систему збуту, фірма Дюпон свідомо обмежує доступність товару, щоб знизити витрати розподілення і добитися від дистриб'юторів більш ефективного співробітництва. Це співробітництво може приймати різні форми.

Проте варто пам'ятати про головну небезпеку селективної системи – нездатність досягнути необхідного рівня охоплення ринку. Фірма Дюпон повинна слідкувати за тим, щоб кінцевий споживач міг легко знайти дистриб'юторів, інакше низька доступність призведе до значних втрат потенційних продажів.

Прийняття рішення про спосіб торгівлі – прямий або через посередників – є відповідальним кроком для фірми Дюпон. Для багатьох компаній дистриб'ютори або їх нехватка є найбільш вразливим моментом діяльності. Дистриб'ютори – це своєрідний “позабалансовий ресурс” компанії, цінність якого невіддільно зростає, якщо система розподілення правильно вписана у ринкову структуру.

Таким чином, надаючи перевагу селективній системі збуту, фірма Дюпон робить вибір на користь системи дистриб'юції по типу короткого непрямого каналу.

З точки зору виробника, чим довший канал, тим важче його контролювати. Саме тому фірма Дюпон використовує короткі непрямі канали. Крім того, короткі канали бажані для товарів високої технічної складності, що вимагають значного післяпродажного обслуговування і підтримки, а також, короткий канал полегшує фірмі процес управління нововведеннями на початковій стадії їх життєвого циклу, коли необхідні великі зусилля по просуванню товару. Важливим аргументом є те, що збутові витрати будуть поділені з іншими товарами, що проходять через тих самих посередників.

На вибір системи дистриб'юції вплинула широта товарної гами (всього 11 ТМ), характеристики товарів фірми Дюпон (певна громіздкість, вимоги до зберігання та доставки, необхідність навчання персоналу, та управління нововведеннями), специфіки ринку - необхідно бути представленим у достатньо точок кінцевого продажу, все це говорить на користь системи непрямої дистриб'юції.

Стратегічне питання для розгляду в дипломній роботі таке: як управляти каналом дистриб'юції в подібних умовах. Проте питанню управління передував розгляд економічної ролі каналів збуту, оцінка структури та вибір каналів збуту, визначення стратегії охоплення ринку, оцінка та вибір комунікаційних стратегій в каналі збуту, аналіз збутових витрат, розуміння стратегічного маркетингу торгових партнерів та розгляд торгового маркетингу.

Було встановлено, що управління каналами збуту заключається ефективному виконанні 4 функцій: в плануванні цілей та стратегій, організації системи дистриб'юції, координації роботи дистриб'юції та контролю дистриб'юції.

Функція планування цілей та стратегій містити такі види діяльності: постановка цілей розвитку напрямку, аналіз ринкової ситуації, вибір стратегії дистриб'юції, визначення ресурсів та обмежень, формування ринкової пропозиції

(бази), підготовку нормативної бази роботи дистриб'юції (дистриб'юторські угоди).

Функція організації системи дистриб'юції складається з аналізу напрямків з точки зору вибраної стратегії дистриб'юції, корекції цілей і базової торгової пропозиції, пошуку і виборі дистриб'юторів, постановці завдань дистриб'ютору, введення дистриб'юторів, якщо необхідно.

Функція координації роботи дистриб'юції складається з наступних заходів та міроприємств: розвитку ключових дистриб'юторів, стимулювання дистриб'юторів, надання їм консультаційної і технічної підтримки, навчання дистриб'юторів, спільному розвитку клієнтів, управління комунікацією, та розробки і втілення маркетингових програм, в тому числі програми лояльності.

Контроль дистриб'юції складається з двох видів контролю (проміжного та заключного). Відповідно існують сфери контролю: контроль результатів, контроль процесів і контроль компетенцій.

Для контролю результатів важливо контролювати та аналізувати наступні показники: план продажів (по асортименту товарів та по об'ємам загального придбання і окремих замовлень), фінансову дисципліну (дебіторська заборгованість дистриб'ютора, дебіторська заборгованість клієнтів перед дистриб'ютором, план розвитку ринку, приріст клієнтської бази, підтримання довгострокових контрактів), маркетингову активність (доля ринку, результативність акцій і програм, рівень лояльності клієнтів, клієнтська база і обмеження активності), рівень витрат на підтримку дистриб'ютора (ефективність фінансових схем, витрати на логістику, витрати на навчання, консультації, затрати на стимулювання ринку і стимулювання дистриб'ютора, звітність і документація).

Для контролю процесів важливо контролювати такі наступні показники: процес активної роботи з клієнтами (клієнтська база, пошук нових клієнтів і проведення переговорів, обслуговування клієнтів (своєчасність і повнота виконання замовлень), фінансові відносини з клієнтами), робота з асортиментом (ефективний складський запас, активне просування всіх позицій. технічна

підтримка потреб клієнта), фінансові потоки і потоки матеріальних засобів (розрахунки з виробником, розрахунки клієнтів із дистриб'ютором, використання маркетингових ресурсів, використання технічних ресурсів, звітність (клієнтська база, регулярна торгова звітність, бухгалтерський та складський облік).

Для контролю компетенцій важливо контролювати наступні показники: компетенції менеджменту дистриб'ютора (нормування роботи підрозділів компанії, прозорість дій, послідовність управлінських рішень, навчання персоналу і кадрова політика, текучість персоналу), динаміка розвитку дистриб'ютора (активність торгового відділу, робота з новим асортиментними позиціями, навчання персоналу, потреба в консультаціях, конфліктні ситуації), компетенції менеджерів по роботі з клієнтами (дисципліна і виконання норм, планів, ведення звітності, ведення переговорів, супроводження контрактів). Важливі і необхідні інші міроприємства контролю (контроль клієнтів, контроль і оцінка власного торгового персоналу, виявлення та аналіз протиріч, що виникають в каналі, захист торгових відносин, аналіз роботи конкурентів, аналіз звітної та облікової документації, корегування цілей).

Торгівельний маркетинг – це всього навсього застосування маркетингової концепції по відношенню до дистриб'юторів, котрі сприймаються вже не як партнери, а як повноцінні споживачі. Щоб управляти такими відношеннями, фірмі Дюпон потрібно розпізнавати їхні базові та специфічні потреби, тому що знання цілей та обмежень дистриб'юторів це добра передумова для розробки ефективної стратегії маркетингу відношень в рамках каналу збуту.

Завжди існує і буде існувати проблема, яка стосується дистриб'юторів - "їх хвилює стільки проблем, що вже жодна їх вже не хвилює". Тому критично важливими є правильне розуміння інтересів та потреб дистриб'юторів, особливо ключових. Фірма Дюпон вірить, що їй повністю під сили встановити та зберегти зацікавленість з боку дистриб'юторів, і це не лише питання націнки на товар.

Дистриб'юторську мережу, яка сформувалась на ринку фірма Дюпон не розглядає як однорівневу структуру. Ринок відрегулював багатоярусну систему, тобто є ключові гравці і є гравці другорядні. Ключові гравці формують когорту

пріоритетних дистриб'юторів. Ті з них, у яких є пріоритетний статус, отримують різноманітну підтримку та є для решти наглядним прикладом щоб досягнути подібного статусу. Фірма Дюпон розуміє, що пріоритетний дистриб'ютор настільки ж важливий як і ключовий споживач.

Немає необхідності говорити, що головним інтересом дистриб'ютора є отримання прибутку, проте його турбують витрати по обробці, розміщенню та обслуговуванню товарів, а також по його обміну та ряд інших факторів, зрозумівши які і запропонувавши їх вирішення фірма Дюпон може досягти конкурентної переваги на ринку.

Дистриб'ютори коштують грошей. Фірма чітко визначитись, що буде більш вигідним відмова від послуг дистриб'юторів які погано працюють. На їх місце необхідно знайти нових. Проте, кожен випадок неефективної роботи дистриб'ютора повинен розглядатись в індивідуальному порядку, раніше, ніж буде прийняте кінцеве рішення. Так само рішення про залучення нового дистриб'ютора повинно прийматись та ґрунтуватись на критеріях оцінки потенційного дистриб'ютора, що розроблені в фірмі Дюпон.

Очевидно, що кількість дистриб'юторських компаній буде скорочуватись, і це нормальний процес. Хтось із кимось зіллється або перейде в інші ніші. Останеться на позиціях дистриб'юції тільки той, хто зуміє знайти спільну мову із виробниками, сформувати розгалуджену роздрібну мережу, якісно надавати комплекс послуг та брати на себе зобов'язання.

Як показує практика, вплив, який здійснюється на ключових клієнтів з метою збільшення обсягів продажів, дає найбільш відчутні результати. Саме методи стимулювання, що застосовуються до них, повинні бути дійсно ексклюзивними, наприклад, ексклюзивні знижки, умови постачання і т.д.

В роботі розглянуте питання якою повинна бути позиція фірми Дюпон перед небезпекою зростаючої сили крупних торгівельних фірм? Вона повинна втілювати 2 стратегії: вдосконалювати і розвивати маркетингову стратегію втягування, що орієнтована на кінцевого споживача і таку, що передбачає підтримання сильних, добре дифференційованих марок, щоб змусити

дистриб'юторів включати їх в свій асортимент, та відноситись до дистриб'юторів не як до конкурентів і не як до партнера в каналі збуту, а як до клієнта-посередника. В цьому суть торговельного маркетингу. Саме тому, щоб знизити ризик комунікаційної стратегії, орієнтованої виключно на посередників (залежність перед ними при відсутності реального контролю над системою збуту) фірма Дюпон застосовує змішану стратегію.

Фірма Дюпон спланувала та втілює комунікаційну стратегію втягування, тобто концентрує також частину комунікаційних зусиль на кінцевому споживачеві. Ціль: створити на рівні кінцевого попиту благоприємне відношення до товару або марки з тим, щоб в ідеалі сам кінцевий споживач вимагав цю марку від посередника і тим самим спонукав його до торгівлі цією маркою. Така стратегія втілюється шляхом значних фінансових впливів в розвиток регіональної команди промоутерів-консультантів (відвідують господарства – консультують та встановлюють їхні потреби з одного боку і створюють попит і базу клієнтів з іншого боку), рекламу в ЗМІ (фірмі доступна достатня кількість засобів комунікації), видання журналу «Зелені сторінки», прямих розсилок, проведення Днів-Поля, навчальних семінарів для кінцевих споживачів, політики торгівельної марки, роздачі зразків та особистих продажів регіональними представниками. Суть стратегії створити вимушене співробітництво з боку посередників. Фактично стратегію втягування фірма Дюпон розглядає як довгострокову інвестицію. Окрім того, що фірма Дюпон орієнтує частину зусиль по просуванню товарів на збутову мережу, фірма намагається створити імідж марки і набути капітал відомості, що з плином часу забезпечить кращі гарантії взаємодії з посередниками.

Згідно стратегії проштовхування, частина маркетингових зусиль зосереджена на дистриб'юторів, щоб спонукати їх утримувати марки фірми в своєму асортименті, створити необхідні запаси, прикладати необхідні зусилля для просування і спонукати споживачів до покупок товарів фірми. Ціль: домогтися добровільного співробітництва з дистриб'юторами, запропонувавши йому привабливі умови та просуваючи свій товар будь-яким доступним способом.

Стратегія прощтовхування ґрунтується на гармонійних відношеннях з посередниками, і головну роль тут грають торгівельні представники фірми Дюпон. Стратегія прощтовхування необхідна для забезпечення взаємодії з тими збутовиками, без яких фірма не може отримати доступ до ринку. Фірма Дюпон розуміє, що стратегія прощтовхування ефективна для промислових товарів та для коротких каналів збуту, тобто повністю відповідає ситуації.

На практиці обидві ці комунікаційні стратегії доповнюють одна одну, розподіляючи свої зусилля по комунікації просування товарів між кінцевим попитом і системою збуту.

І в завершення, ланцюг дистрибуції “просуває” повідомлення, котрі повинні гармонійно поєднуватись з тим, що повідомляє споживачеві сам товар, його ціна і вся сукупність рекламної інформації, та інформації пов’язаної із просуванням. Така схема механізму дистрибуції оцінюється споживачами як елемент загальної картини, що створюється комерційною політикою фірми Дюпон.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про пестициди і агрохімікати” від 2 березня 1995 року.
2. Закон України “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі”. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1994, №7, ст 32.
3. Закон України “Про охорону прав на знаки для товарів і послуг”. Відомості Верховної Ради (ВВР), 1994, №7, ст 36.
4. Постанова “Про затвердження Порядку проведення державних випробувань, державної реєстрації та перереєстрації, видання переліків пестицидів і агрохімікатів, дозволених до використання в Україні.”. Кабінет Міністрів України. № 295 від 4.03.1996 р.
5. Аакер Д. А., Стратегическое рыночное управление /Пер. с англ. Под ред Ю.Н.Каптуревского. - СПб: Питер, 2003.-544 с.
6. Аллен П, Вуттен Дж. Продажи. 5-тое изд. СПб.: Питер, 2003. – 288с.
7. Амблер Т. Практический маркетинг. / Пер. с англ.. Под ред И.Петровой, В. Васильевой. – СПб.: Издательство «Питер», 1999,. – 400 с.
8. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. “Маркетинг”, М:Экономика, 2001.
9. Голоцван Л.. Store wars большого бизнеса. Часть II. «Дистрибьюция и логистика», 2005. - № 5. – С. 21 –27.
10. Голоцван Л.. Дистрибьюция сегодня: количество или качество? «Дистрибьюция и логистика», 2004. - № 9. – С. 30 –36.
11. Голоцван Л.. Как выжить дистрибьютору? «Дистрибьюция и логистика», 2005. - № 2. – С. 26 –31.
12. Наявна документація, у т.ч. первинна компанії ТОВ «ТОЙДІКО Україна».

13. Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч.. Управление каналами дистрибьюции. М.: Издательский дом Гребенникова, 2005 – 234 с.
14. Дейан А., Троадек А., Троадек Л. Симулирование сбыта / Пер. с франц. Под ред. С.Г.Божук. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2003. – 128 с.
15. Диксон Питер Р. Управление маркетингом. – М. ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998 – 556 с.
16. Длигач А. Анализ рынка и выбор конкурентных стратегий. Материалы тренинга. К.: 2003. – 65 с.
17. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: Навчальний посібник.- К.: ВД “Професіонал”, 2006.-304 с.
18. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика. –СПб.: Издательство «Питер», 1999.– 560 с.
19. Дорощук Н. Ошибки производителей, совершаемые при переходе от количественной дистрибьюции к качественной. «Новый маркетинг», 2005. - № 8. – С. 24-28.
20. Дьячкова Е. Один в поле не воин? Плюсы и минусы эксклюзивной дистрибьюции. «Неовый маркетинг», 2005. С. 33 – 40.
21. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л., Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. – К.: Знання-прес, 2004.-199 с.
22. Колтунович Е. Кризис: нет худа без добра? «Дистрибьюция и логистика», 2005. - № 1. – С. 28 –31.
23. Комаха А. Игра со скидками. «Дистрибьюция и логистика», 2004. - № 2. – С. 24 –27.
24. Котлер Ф. “Маркетинг, менеджмент” – СПб: ПитерКом, 1999.
25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер с англ. Под ред Л.А.Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2000. – 752 с.
26. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс. 1990. 736 с.

27. Крем Т.. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов. / Пер с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003.
28. Крофт М. Дж. “Сегментирование рынка” – СПб: ПитерКом, 2001.
29. Крючкова Е.,.Нужна ли производителю конкуренция между дилерами? «Новый маркетинг», 2004. - № 1. – С. 41-48.
30. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. Под ред. В.Б.Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.: ил.
31. Мак-Дональд Малькольм. Стратегическое планирование маркетинга. / Пер. с англ.. – СПб.: Издательство “Питер”, 2000, – 320 с.
32. Менеджер мафии. Руководство для корпоративного Макиавелли.Издательская группа «ЭТ СЕТЕРА ПАБЛИШИНГ», М.:, 2003 г. – 176 с.
33. Мичек Е. Что мы знаем о менеджерах ключевых клиентов? &.Стратегии, 2004. - № 4. – С. 48 – 49.
34. Московчук Е., Дикаленко М.. Продажный компромис. «Бизнес», 2005. - № 35. – С. 78-82.
35. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 560 с.
36. Петренко Г. Управлять с умом. Применение ABC–анализа позволяет компании оптимизировать свои бизнес-ресурсы. «Новый маркетинг», 2005. - № 6. – С. 55-60.
37. Попов Е.В. Продвижение товара. Екатеринбург: Наука. 1997. 350 с.
38. Попов Е.В., Попова Л.Н. Искусство маркетинга. Екатеринбург: Терминал Плюс. 1997. 298 с.
39. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. Уч. Пос. - М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. -495 с.
40. Руденко А.. Опыт работы фокус-групп в украинской дистрибьюции. «Дистрибьюция и логистика», 2005. - № 1. – С. 24 –25.
41. Румянцева Н. Оптимизация каналов распределения. .

42. Спиро Р., Стентон У., Рич Г.. Управление продажами – М.: Издательский дом Гребенникова, 2004 – 704 с.
43. Стеценко Л.. Как управлять товарными реками. «Дистрибьюция и логистика», 2004. - № 8. – С. 20 –24.
44. Тарондо Ж.-К., Ксардель Д. Дистрибьюция. / Пер с франц. Под ред В.И.Черенкова. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: 2003. – 127 с.
45. Уилсон О. Аудит маркетинга: /пер с англ. – Д: Баланс-Клуб, 2003 –368 с.
46. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха. Пер. с нем.- М. Инфра – М. 2000.-XVIII, 334 с. –1 серия. Университетский учебник.
47. Чевертон П. Робота з VIP-клієнтами: Практические приемы управления ключевыми клиентами/ Пер. с англ.; Под ред. О.Б. .Максимовой – Д: Баланс-Клуб, 2004. –360 с.
48. Школа маркетинга Келлога. / Под ред. Д.Якобуччи / Пер. с англ. Под ред. М.Медникова. - СПб.: Питер, 2004 р. – 398 с.: ил.
49. Malcolm H, McDonald D. Marketing plans. How to prepare them: how to use them. Butterworth -Heinemann ltd, Oxford, 1995, - 485 p.
50. Michael V. Marn, Eric V. Roegner, fnd Craig C. Zawada. A hole in your pocket. The McKinsey Quarterly, 2003. November 1.